

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUR LES COOPÉRATIVES  
DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'Administration

Université de Sherbrooke

**LA GESTION COOPÉRATIVE ET LE DÉVELOPPEMENT  
TECHNOLOGIQUE : Contraintes et opportunités.  
Étude de cas: Caisses populaires Desjardins**

Par

THÉRÈSE BENIMANA

vii 401

Bachelière ès arts, B.A. (Multidisciplinaire)  
de l'Université de Sherbrooke

ESSAI PRÉSENTÉ

Pour obtenir

LA MAÎTRISE ÈS ARTS  
EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES  
CONCENTRATION : GESTION DE PROJET COOPÉRATIF

Sherbrooke

Mai 1997

À mes parents, à tous les membres de ma famille et à ma belle mère,  
pour les dures épreuves qu'ils sont entrain de traverser;  
À mes amours Pierre-Claver, Timothée et Julien.

## **Remerciements**

Je vaudrais exprimer mes remerciements à Monsieur Jean-Pierre Bégin, professeur à la faculté d'administration à l'Université de Sherbrooke, pour son encadrement et ses conseils durant toute la rédaction de mon essai. J'aimerais particulièrement exprimer ma reconnaissance à Monsieur Simon L'Heureux pour ses précieuses informations, ses explications et ses commentaires enrichissants. Je remercie aussi toutes les personnes amies qui m'ont encouragé durant le développement de ce travail.

Je voudrais également souligner la contribution des cadres oeuvrant au sein du Mouvement Desjardins qui m'ont accordé des entrevues lors de la réalisation de ce travail, il s'agit de M. Michel Vachon, M. Yoland Chalifoux, Mme Louise Sansoucis, M. André Denis, Mme Johanne Rock et M. Louis Cloutier.

J'aimerais finalement dire merci et exprimer ma grande reconnaissance à mon époux Pierre-Claver Nkinamubanzi, pour son soutien moral et financier durant toutes mes études, pour les corrections de mon travail et pour ses encouragements amicaux; à nos enfants Timothée et Julien pour leur présence inoubliable.

## Tables des matières

|   |       |
|---|-------|
| Introduction .....  | 1     |
| <br>PREMIÈRE PARTIE .....   | <br>3 |
| 1. L’avenue des nouvelles technologies dans le Mouvement .....                | 3     |
| 1.1 Les raisons majeures de l’ouverture aux nouveaux systèmes d’opérations. . | 3     |
| A. La multiplication des instruments de paiement (les chèques) .....          | 4     |
| B. Le manque de machines comptables performantes .....                        | 4     |
| C. Imposition par le législateur .....  | 5     |
| D. La médiatisation sur la société sans argents (cashless society) .....      | 5     |
| 1.2 Les transformations organisationnelles et humaines .....                  | 7     |
| 1.2.1 La dimension association .....  | 8     |
| 1.2.2 La dimension entreprise .....   | 8     |
| 1.3 Développement technologique et valeurs coopératives .....                 | 9     |
| 1.3.1 Définitions .....   | 11    |
| 1.3.1.1 Les valeurs coopératives .....  | 11    |
| 1.3.1.2 Les nouvelles technologies .....                                      | 12    |
| 1.3.2 Les valeurs, les technologies et le système social .....                | 13    |
| 1.3.2.1 Éducation, formation et information .....                             | 16    |
| 1.3.2.2 Participation démocratique et économique .....                        | 18    |
| 1.3. Éducation sur des produits induits par la technologie .....              | 20    |
| 1.3.4 La dimension “association” dans la stratégie globale .....              | 24    |
| 1.3.5 Les technologies et la faiblesse des communications .....               | 26    |
| 1.3.5.1 Absence du développement des communications .....                     | 27    |
| 1.3.5.2 Devoir et responsabilité des dirigeants d’informer ....               | 28    |
| 1.3.5.3 La responsabilité et le devoir des usagers .....                      | 29    |



|   |    |
|---|----|
| DEUXIÈME PARTIE .....   | 31 |
| 2. L'impact de l'évolution technologique dans le Mouvement Desjardins ..... | 31 |
| 2.1. Les organes du Mouvement Desjardins .....                              | 32 |
| 2.1.1 La confédération .....  | 32 |
| 2.1.2 Les fédérations .....   | 33 |
| 2.1.3 Les caisses .....   | 34 |
| 2.2 Définition du premier modèle "SIC" du Mouvement Desjardins .....        | 34 |
| 2.2.1 La mise en application du système et le marché potentiel .....        | 36 |
| 2.2.2 L'amélioration de SIC .....   | 36 |
| 2.2.3 Les grandes étapes de l'automatisation dans le Mouvement ....         | 38 |
| 2.2.4 L'Impact sur l'ensemble du Mouvement .....                            | 38 |
| 2.2.5 Les impacts sur les caisses .....                                     | 39 |
| 2.2.6 Les impacts sur les employés .....                                    | 39 |
| 2.2.7 Les impacts sur les membres .....                                     | 40 |
| 2.3 Le cycle de vie technologique .....                                     | 40 |
| 2.3.1 Exploitation de la réingénierie dans le Mouvement Desjardins ..       | 42 |
| TROISIÈME PARTIE .....  | 46 |
| 3. Gestion stratégique des technologies chez Desjardins .....               | 46 |
| 3.1 Orientation stratégique par segmentation .....                          | 46 |
| A. Définition d'Activités .....   | 47 |
| B. Analyse concurrentielle .....  | 47 |
| C. Stratégies génériques .....  | 48 |
| D. Gestion du portefeuille d'activités .....                                | 48 |
| E. Voies de développement stratégiques .....                                | 48 |
| 3.2 La prévision .....  | 52 |
| 3.3 La prospective .....  | 53 |

|   |        |
|---|--------|
| 3.4 Stratégie pour les petites caisses . . . . .                              | 54     |
| 3.5 Nécessité de marge de crédit . . . . .                                    | 57     |
| 3.6 La gestion du changement selon différentes approches théoriques . . . . . | 58     |
| 3.6.1 Implication des personnes concernées . . . . .                          | 58     |
| 3.6.2 Préparation des ressources humaines . . . . .                           | 59     |
| 3.6.3 Disponibilité des ressources . . . . .                                  | 61     |
| 3.6.4 Les contraintes occasionnées par le changement . . . . .                | 62     |
| 3.6.5 Les moyens utilisés dans la gestion du changement . . . . .             | 63     |
| 3.6.5.1 L'information . . . . .   | 63     |
| 3.6.5.2 La formation . . . . .  | 65     |
| 3.6.5.3 L'assistance et les outils technologiques . . . . .                   | 66     |
| <br>QUATRIÈME PARTIE . . . . .  | <br>68 |
| <br>4. Interprétation personnelle et suggestions . . . . .                    | <br>68 |
| 4.1 Suggestions sur la gestion du changement . . . . .                        | 68     |
| 4.2 Interprétation personnelle . . . . .                                      | 71     |
| 4.2.1 Le conservatisme dans les valeurs coopératives . . . . .                | 71     |
| 4.2.2 Le cas du Mouvement Desjardins . . . . .                                | 73     |
| 4.2.3 Enjeux et impacts technologiques . . . . .                              | 75     |
| 4.2.4 La notion de réingénierie . . . . .                                     | 77     |
| 4.2.5 L'amélioration des communications . . . . .                             | 79     |
| <br>Conclusion . . . . .  | <br>80 |
| <br>Bibliographie . . . . .   | <br>83 |
| <br>Personnes Ressources . . . . .  | <br>85 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Liste des tableaux et graphique ..... | 86 |
|---------------------------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| Annexes ..... | 86 |
|---------------|----|

## Introduction

A l'ère actuelle, bon nombre d'entreprises capitalistes et coopératives recourent aux systèmes informatisés pour améliorer leur gestion de l'environnement interne et externe. Ces technologies tellement changeantes, affectent ces entreprises de façon plus ou moins différente. Ce qui nous intéresse dans cette recherche, ce sont les organisations coopératives. L'objet d'une organisation coopérative étant différent de celui d'une entreprise capitaliste, dans le sens que la première recherche la satisfaction des besoins des membres réunis en collectivité et le partage des bénéfices au prorata de l'usage de chaque membre; alors que pour la seconde les bénéfices constituent son but principal et ceux-ci se partagent entre les investisseurs au prorata de leur mise de fonds. Nous allons voir la gestion stratégique de l'organisation coopérative face aux contraintes et aux opportunités occasionnées par l'évolution technologique. Les moyens dont nous disposons pour mettre à terme cette étude étant limités, nous traiterons un cas parmi les types d'organisations coopératives, et nous nous référerons particulièrement aux "caisses populaires Desjardins".

La stratégie des entreprises coopératives en ce qui concerne l'aspect technologique constitue une problématique en générale. Celle-ci se situe principalement aux moyens, tels que les capitaux, la taille et le type d'activité dont ce genre d'organisations disposent pour se permettre d'innover et à leur double dimensions (association et entreprise). L'acquisition de nouvelles technologies demande l'investissement de capitaux importants (pour le matériel, le personnel...), alors que les coopératives sont généralement sous-capitalisées par rapport aux entreprises à but lucratif. De plus, le développement des technologies de l'automatisation n'est pas totalement cohérent avec le caractère coopératif, puisque ces dernières servent, dans certains cas, d'instruments qui affaiblissent considérablement certaines valeurs fondamentales de la coopération, comme le contact humain, le sentiment d'appartenance, la solidarité, etc.

Le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins, qui est une coopérative d'épargne et de crédit, s'est particulièrement doté d'une stratégie au niveau des technologies informatiques depuis quelques années. Il serait alors intéressant d'examiner dans quel contexte ces technologies ont émergé dans cette organisation. Notre travail consiste à l'analyse des contraintes et des opportunités de ces technologies dans le Mouvement Desjardins. Dans un premier temps, nous verrons l'avenue de celles-ci dans le Mouvement en identifiant les raisons majeures qui ont conduit à ce choix ainsi que son incidence sur certaines valeurs de la coopération. En deuxième lieu, nous examinerons l'impact de l'évolution technologique dans le Mouvement Desjardins en tenant compte des catégories des caisses et d'autres organes du Mouvement. Dans la troisième partie, nous analyserons la gestion stratégique du changement technologique, et la dernière partie portera sur notre interprétation personnelle sur les principaux éléments qui seront traités dans ce travail.



## **PREMIÈRE PARTIE**

### **1. L'avenue des nouvelles technologies dans le Mouvement.**

Comme entreprise coopérative, le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins est reconnu dans le domaine financier, particulièrement à l'échelle du Québec et généralement en Amérique du Nord. Cette reconnaissance résulte essentiellement de son caractère coopératif, comme le dit son slogan "la force de la coopération", mais aussi de son ouverture aux nouvelles technologies depuis les années 1960.

En s'inspirant de l'entrevue que nous avons eu avec Monsieur Simon l'Heureux, un des grands leaders du Mouvement, qui a contribué au développement du modèle des technologies dans le Mouvement Desjardins, nous allons voir, dans cette partie, les principaux problèmes qui ont incité des acteurs du Mouvement Desjardins à choisir la solution de l'automatisation. Il sera aussi question d'examiner le caractère d'une entreprise coopérative et d'analyser les conséquences de cette solution sur les valeurs du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins en tant qu'entreprise coopérative.

#### **1.1 Les raisons majeures de l'ouverture aux nouveaux systèmes d'opérations.**

Le projet d'introduction de l'automatisation avait soulevé beaucoup de questions dans l'entourage du Mouvement. Les raisons majeures de cette automatisation portaient sur quatre principaux problèmes : la multiplication prévisible des instruments de paiement et la complexité de gestion des chèques, le manque de machines comptables performantes, le paiement des impôts exigés par le législateur et l'inquiétude soulevée par la médiatisation sur "la société sans argent" (cashless society).

### ***A. La multiplication des instruments de paiement (les chèques)***

Au courant des années 50, la plupart des institutions financières avaient des problèmes reliés à la croissance de l'utilisation des instruments de paiement, notamment les chèques. L'augmentation de l'utilisation des chèques s'est manifestée après la seconde guerre mondiale. Les conditions économiques étant meilleures et le gouvernement fédéral ayant éliminé en 1951 la taxe d'accises sur les chèques (3¢ pour un chèque de moins de 100\$ et 6¢ pour un chèque de plus de 100\$). Avant cette date, il existait même des inspecteurs de timbre qui s'assuraient que chaque chèque était bien timbré. Le Mouvement Desjardins éprouvait plus de difficultés que les institutions bancaires.

En effet, le Mouvement Desjardins devait enregistrer des chèques pour chacun des membres (des millions), alors que les institutions bancaires faisaient affaires principalement avec les corporations (plus de transactions par compte). Pour faire face à cette problématique, quelques outils ont été mis sur le marché au cours de cette même période et la première application majeure vit le jour dans les banques canadiennes soit l'utilisation de trieuses électroniques. Le Mouvement Desjardins quant à lui, était encore très petit et n'avait pas assez de moyens pour se permettre d'effectuer le tri des chèques selon les procédures des banques. Pour les caisses, le travail de gestion de ces chèques était très difficile et très exigeant en temps et en argent et c'est à partir de ce moment que l'on a commencé à nourrir des idées afin de résoudre cette problématique.

### ***B. Le manque de machines comptables performantes***

A la fin des années 50, IBM avait mis sur le marché un ordinateur avec "disque". Celui-ci amena une révolution technologique appelé "télétraitement" à partir des années 60. Dans les années 65, il existait déjà des ordinateurs assez puissants qui pouvaient être reliés par télécommunication et qui permettaient de traiter les transactions à distance. A cette époque, un manufacturier (Borrows) avait développé une machine comptable électronique

ayant une capacité de mémoire relativement importante permettant de calculer le solde des comptes et de traiter un minimum d'informations dans le calcul des intérêts. Cette machine coûtait très cher pour une caisse. Cependant, les caisses ne pouvaient pas survivre dans ce genre de situation sans avoir un support technologique. Pour les équiper, il fallait deux machines au coût d'environ 100,000\$. C'était trop cher pour une caisse d'investir ce montant juste pour des machines comptables. C'était un problème de coût en plus du traitement d'un volume accru des transactions.

### *C. Imposition par le législateur*

En plus des deux problèmes, il y a eu un autre, et qui n'est pas le moindre. Suite à la législation de 1917, les caisses, en tant qu'institutions coopératives étaient exemptées d'impôts sur le revenu. Mais, comme le Mouvement grandissait, le législateur a jugé bon d'imposer les caisses en introduisant en 1973 une nouvelle loi sur la fiscalité. Cette loi exigeait que le paiement d'impôt soit calculé sur la base des revenus-dépenses et non sur la base des recettes-déboursées. Devant le système d'imposition canadien, les caisses se retrouvaient encore une fois avec un problème énorme de comptabilisation. Dans le Mouvement Desjardins, faire des écritures comptables de fin d'années était un grand problème. Par exemple, à la fin de l'exercice financier, effectuer le calcul des intérêts courus sur 800 000 prêts et plus en calculant le nombre de jours des intérêts gagnés non encore versés était tout un ouvrage. En plus des problèmes techniques et financiers s'ajoutait les complications de l'impôt sur le revenu<sup>1</sup>.

### *D. La médiatisation sur la société sans argents (cashless society)*

Pendant la même période, les journalistes parlaient beaucoup d'une société sans argent. Devant une telle médiatisation, les membres des caisses s'inquiétaient et se

---

<sup>1</sup> Entrevue avec Monsieur Simon L'HEUREUX, 13 Février 97.



demandaient si les caisses pourraient offrir ce service pour répondre à ce besoin. Les décideurs du Mouvement devaient alors prendre des mesures pouvant calmer cette inquiétude.

C'est à partir de tous ces problèmes que fut créé un comité provincial de mécanisation en 1965. L'acquisition des outils technologiques devait alors permettre de résoudre du même coup le problème de gestion des chèques, la déficience des machines destinées à la comptabilisation des données, la diversification et l'amélioration des produits et services offerts aux membres, ainsi que l'apaisement des inquiétudes de ces derniers. Cette automatisation visait à effectuer rapidement et facilement toutes les opérations comptables : comptabilité d'exercices, comptabilité de caisse, production des états financiers mensuels précis, calculs des intérêts, des charges, mise à jour des livrets... De plus les nouvelles technologies devaient permettre d'obtenir rapidement les informations sur les transactions importantes, sur les mouvements de fonds ainsi que sur l'utilisation des produits par les membres. Par le projet d'automatisation, les promoteurs de celui-ci pensaient aussi à l'intégration de nouveaux services comme les dépôts directs, les retraits directs, le paiement direct, le traitement électronique de la compensation, etc.

L'idée d'introduire de nouveaux systèmes de traitement d'informations fut alors examinée au milieu des années 60 par un groupe d'acteurs (leaders) au sein du Mouvement Desjardins. Comme on vient de le voir, les principales raisons qui les ont poussés à faire ce choix remontent dans les années 50. Le but principal était de régler la multiplication des instruments de paiement et la gestion des opérations comptables, afin de répondre efficacement aux besoins des membres d'une part et de la caisse en tant qu'organisation d'autre part. La première caisse fut automatisée en 1970, Inter-caisses fut implantée en 1972 et le système intégré inter-caisses "SIC" fut implanté graduellement au milieu des années 1970. À cette époque, le Mouvement Desjardins était la seule institution financière, à l'échelle nationale et internationale, qui avait réussi à mettre sur pied ce genre d'automatisation-réseau et qui pouvait l'exploiter. Dans la partie sur la stratégie de gestion

des technologies, nous allons voir pourquoi il était la seule à le réussir. Cette réussite ne pouvait émerger au sein du Mouvement Desjardins sans naturellement apporter de transformations profondes en ce qui a trait aux aspects organisationnels et humains.

## **1.2 Les transformations organisationnelles et humaines**

L'arrivée de l'automatisation a permis à l'organisation de tenir le coup dans un marché qui devenait de plus en plus compétitif, elle a permis au personnel concerné de réaliser facilement et efficacement des tâches qui étaient difficiles auparavant, mais elle a aussi affecté leurs habitudes de travail et les structures organisationnelles. De toute évidence, la définition même de cette forme de technologie illustre les transformations qui en résultent. Selon Régis Larue, la technologie de l'automatisation consiste en un processus d'intégration de nouvelles méthodes d'organisation du travail, qui interrogent à la fois les pratiques comptables et les pratiques de gestion ainsi que les orientations ponctuelles du management<sup>2</sup>.

Au sein du Mouvement, une partie du travail manuel devait être informatisée (presque toutes les opérations comptables) et cela exigeait de nouvelles connaissances de la part des utilisateurs pour pouvoir opérer avec ces nouveaux outils. Les membres, eux aussi, ont dû s'adapter à ces nouvelles méthodes; ils avaient besoin des informations pour comprendre le fonctionnement des nouveaux outils (exemple les guichets automatiques...).

Ces transformations ont eu des effets sur quelques valeurs de la coopération, particulièrement sur l'idéologie véhiculée par le Mouvement Desjardins. Il faut comprendre d'abord que toute organisation, incluant une coopérative, doit pouvoir se réorganiser et s'adapter aux impulsions de son environnement si elle veut y conserver sa place. Quand on dispose de moyens, l'introduction des technologies devient non seulement inévitable mais aussi essentielle pour la survie d'une organisation coopérative. Cependant, la confrontation

---

<sup>2</sup> Régis Larue, *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, p.63.

des idées pour étudier l'orientation stratégique devait, en principe, définir les modalités d'assurer l'équilibre nécessaire que demande le caractère ambivalent d'une organisation coopérative, à savoir la dimension association et la dimension entreprise. Dans le cas du Mouvement Desjardins, du moins dans les débuts de son automatisation, on remarque que les problèmes reliés principalement à l'aspect économique risquaient de mettre en cause la viabilité de l'organisation. Faut-il alors se demander si la solution qui a été choisie a mis en cause les forces de l'aspect association. Avant d'examiner l'incidence de ces transformations, il faut comprendre le caractère de chacune de ces deux dimensions.

### **1.2.1 La dimension association**

Fondée sur les principes coopératifs, la coopérative est constituée par un ensemble de propriétaires-usagers, tenus d'assurer collectivement le contrôle de celle-ci pour qu'elle puisse répondre à leurs besoins individuels et collectifs. De cette manière, le caractère associatif d'une entreprise coopérative concerne tout ce qui est en relation avec l'implication et la participation des membres dans la vie de tout les jours de la coopérative. La maintenance de ce caractère trouve particulièrement ses assises dans la mise en application active des principes d'éducation, formation et information; de pouvoir démocratique; de participation économique et d'engagement communautaire<sup>3</sup>.

### **1.2.2 La dimension entreprise**

L'existence d'une entreprise coopérative s'inscrit également dans un processus d'opérations de différentes activités économiques. Ainsi elle est caractérisée par un ensemble de produits et/ou de services destinés à la consommation à l'intérieur d'une économie de marché<sup>4</sup>. Dès lors, cette dimension vise la bonne gestion des activités

---

<sup>3</sup> Un extrait des principes coopératifs est en annexe.

<sup>4</sup> Bernard Denault, les relations États-Coopératives, p.119.



économiques pour satisfaire les besoins des membres ainsi que l'offre de meilleurs produits et services (la qualité) par la coopérative.

Contrairement aux entreprises à but lucratif qui ne se fondent que sur la recherche du profit par rapport aux efforts investis et qui ne se concentrent qu'à la bonne gestion en visant principalement l'aspect "rentabilité", les organisations coopératives sont toujours constituées selon ces deux dimensions où la mobilisation et l'implication des membres dans la gestion et la recherche de la rentabilité coopérative doivent être tenues en considération.

À l'époque de l'automatisation dans le Mouvement Desjardins, les décideurs ont-ils pris en considération l'importance de ces deux dimensions? C'est une des questions que nous allons aborder dans les pages suivantes. Ce qui est sûr c'est que le projet a été analysé en fonction des circonstances du moment. Selon certains acteurs qui ont participé au projet, l'examen des avantages et des inconvénients des nouveaux systèmes a démontré qu'il y avait plus de gains que de pertes dans cette solution. De plus, compte tenu de l'évolution technologique et sociale, vu les problèmes de gestion et d'administration qui étaient présents tel que nous l'avons vu précédemment, le Mouvement Desjardins n'avaient pas beaucoup de choix. Également, certains acteurs affirment qu'au fur et à mesure que le Mouvement grandissait, il a été jugé nécessaire de mettre à jour certaines valeurs (le contact humain, l'amélioration de l'éducation coopérative...) qui ne cadraient plus avec le moment, en fonction des spécificités des caisses dans leur localité.

### **1.3 Développement technologique et valeurs coopératives**

Comme on l'a déjà souligné, bon nombre d'observateurs trouvent que l'acquisition des technologies par une organisation, bouleverse inévitablement certaines valeurs de celle-ci. L'introduction de nouvelles technologies dans n'importe quelle entreprise est à l'origine de sa transformation, d'une modification de structures, des règles de comportement et de

prise de décision<sup>5</sup>. Que ce soit une entreprise coopérative ou autre, les changements technologiques affectent d'une façon certaine ses habitudes organisationnelles. Le Mouvement Desjardins n'a pas échappé à ce dilemme lors de l'acquisition des nouveaux systèmes d'opérations.

La question des transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins a déjà été examinée par Gaëtan Tremblay et Michel Beauchamp<sup>6</sup>. Dans cette partie, notre analyse va se référer souvent sur leurs observations et les propos qu'ils ont recueillis dans les entrevues réalisées avec les groupes de différents organes du Mouvement durant leur recherche.

Dans les propos recueillis par G. Tremblay et M. Beauchamp auprès des directeurs généraux des caisses populaires Desjardins et des dirigeants élus, la majorité d'entre eux pensent que certaines valeurs coopératives sont désuètes, qu'il faut concentrer des efforts sur la rentabilité de l'organisation. Cependant, un des directeurs qui se sont prononcés sur ce sujet, pense que le développement technologique ne laisse aucune place aux valeurs coopératives. Un autre affirme par ailleurs qu'il ne faut pas confondre les deux choses<sup>7</sup>. Il est évident que ces deux affirmations sont opposées et méritent d'être nuancées. On est persuadé que les technologies affectent certaines valeurs, mais qu'elles ne contribuent pas à l'extinction de toutes les valeurs de la coopération. Nous pensons que la pertinence des valeurs coopératives dans ces organisations doit être analysée d'une façon plus approfondie et qu'il y a toujours moyen de garder un bon nombre de ces valeurs par le biais des nouvelles technologies. Il est alors important de concevoir ces technologies en adoptant d'autres mesures capables d'influer sur les deux composantes qui forment l'entreprise coopérative. Nous reviendrons sur les façons de cette adoption plus loin dans ce texte.

---

<sup>5</sup> Régis Larue, *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, p. 131.

<sup>6</sup> Dans *Chaire de coopération Guy-Bernier*, vol. 28, janvier 91.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 63

Afin de mieux comprendre l'incidence des nouvelles technologies sur les valeurs coopératives, il faut analyser chacun de ces deux éléments dans son ensemble. Ainsi, il importe de définir les valeurs coopératives d'une part et les nouvelles technologies d'autre part, et de préciser ensuite en quoi les nouvelles technologies affectent les valeurs coopératives. En effet, les nouvelles technologies peuvent avoir des effets négatifs ou positifs sur certaines valeurs. Elles peuvent les améliorer (leur donner plus de poids) ou alors réduire leur portée. Ce qui est important dans ce cas, c'est d'inclure dans la stratégie globale de l'organisation des possibilités de "manager" ces valeurs si on juge qu'elles ont encore un rôle à jouer dans l'organisation coopérative.

### **1.3.1 Définitions**

#### **1.3.1.1 Les valeurs coopératives**

Selon l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), les valeurs coopératives sont définies comme suit :

“ Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme”. Ces valeurs sont accompagnées des principes qu'on peut trouver en annexe de ce document.

Il convient de souligner que la deuxième phrase de cette définition des valeurs fait appel au respect de l'idéologie des fondateurs des organisations coopératives. En examinant de près les valeurs du Mouvement Desjardins à sa naissance, on constate que son fondateur, Alphonse Desjardins, prônait l'égalité, la solidarité, l'équité, la prise en charge personnelle (aide-toi toi-même) et collective ainsi que l'éducation. En voici quelques extraits:

“Protéger et promouvoir le plus efficacement les intérêts économiques des classes



populaires, étendre les bienfaits de la coopération à tous, parfaite égalité [...]. La caisse se veut un remède à l'égoïsme du libéralisme économique, un moyen de protection des classes populaires devant la menace que présente la concentration du pouvoir économique. Elle vise également à éduquer le peuple dans le domaine économique, à lui apprendre à faire ses propres affaires et à l'amener, par l'épargne et la sage utilisation du crédit, à conquérir son indépendance économique"<sup>8</sup>.

Des acteurs du Mouvement Desjardins interprètent différemment les valeurs du Mouvement. Les points communs qui ressortent de leur interprétation se rapportent au bien être socio-économique des individus, au respect des engagements, à la solidarité communautaire, à l'action démocratique et à l'épargne au service du membre.

Les valeurs officiellement repris dans la mission du Mouvement Desjardins sont les suivants:

“...Contribuer au mieux être économique et social des personnes et de la collectivité dans les limites compatibles de son champ d'action, en développant un réseau coopératif intégré de services fiables et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés”<sup>9</sup>.

### **1.3.1.2 Les nouvelles technologies**

Le développement des technologies tient compte du caractère propre de l'organisation. La définition générale de celles-ci permet de comprendre la signification de différents contextes dans lesquels les concepts de technologie et d'innovation peuvent être utilisés. Ainsi, la définition de J.Morin nous paraît plus complète :

“Par technologie, on entend l'art de mettre en oeuvre, dans un contexte local et pour un but précis, toutes les sciences, techniques et règles fondamentales qui entrent aussi bien dans la conception des produits que dans les procédés de fabrication, les méthodes de gestion ou

---

<sup>8</sup> P.Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins 1900-1920, 1990, pp.81,83,94 et 95.

<sup>9</sup> Claude Beland, les objectifs du Mouvement et les valeurs qui l'inspirent, dans Forces, no 91, automne 90, p. 21.

les systèmes d'information de l'entreprise. On parlera d'innovation, lorsque cette mise en oeuvre, ou l'exploitation d'une technologie existante, s'effectue dans des conditions nouvelles et se traduit par un résultat économique efficace"<sup>10</sup>.

A partir de cette définition, on constate que le choix successif des technologies chez Desjardins, s'inscrit dans les méthodes de gestion ou les systèmes d'information et dans l'exploitation de la technologie déjà existante. L'introduction des technologies de l'information concerne l'ensemble des activités économiques. Ce qui veut dire qu'elle s'applique principalement à la dimension "entreprise" d'une organisation coopérative. Cependant, ces technologies sont directement liées à l'aspect stratégique et à l'aspect organisationnel. Ces deux aspects impliquent respectivement l'amélioration de la compétitivité en termes de productivité et/ou de flexibilité, la réduction de l'incertitude, la facilité dans les décisions ainsi que le diagnostic, au préalable, du fonctionnement de l'entreprise, de la logique interne de différentes activités, de la réorganisation éventuelle de l'entreprise en fonction des possibilités offertes par ces technologies d'informations<sup>11</sup>. Ce qui explique que pendant le diagnostic du fonctionnement organisationnel, les stratégies peuvent intégrer, dans l'exploitation de la technologie, la dimension "association" d'une organisation coopérative. Avant d'examiner comment on peut faire cette intégration, voyons quelques valeurs de la coopération dans le Mouvement Desjardins qui ont été affectées par la technologie et par le système social.

### **1.3.2 Les valeurs, les technologies et le système social**

Les principales valeurs de la coopération dans le Mouvement Desjardins qui ont été affaiblies par l'introduction des technologies ont été déjà analysées par G.Tremblay et M. Beauchamp. Cependant, il nous semble que la dégradation de ces valeurs va de paire avec

---

<sup>10</sup> Régis Larue de Tournemine, *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, p.101.

<sup>11</sup> Ibid., p. 130



le choix des “valeurs” de plus en plus individualistes qui prévalent dans les sociétés capitalistes. On ne doute pas que dans les caisses des milieux ruraux où certaines valeurs humaines sont encore présentes, les valeurs de la coopération existent encore, mais que dans les milieux urbains où le capitalisme et l’individualisme passent avant tout, ces valeurs sont de moins en moins valorisées et qu’elles font place aux autres. Notons à titre d’exemple :

- *le contact humain* : les systèmes automatisés, particulièrement les guichets automatiques, ont fortement affaibli ce contact. Alors que la caisse était souvent un lieu de rencontre d’un grand nombre de membres où les gens pouvaient échanger quelques informations en plus du contact avec le personnel, aujourd’hui on effectue facilement des opérations (retrait, dépôts...) avec des machines. Par ailleurs, le système capitaliste a fait que la plupart des gens soient toujours pressés, particulièrement dans les milieux urbains où on accorde très peu de temps à l’échange d’informations avec les autres. L’essentiel pour eux c’est d’obtenir un service rapide et de qualité, peu importe que ce soit par l’intermédiaire de l’humain ou de la machine. Ainsi, nous croyons qu’ils ne manifestent aucun intérêt pour ce contact parce qu’ils pensent que cela ne leur apporte rien et que c’est plutôt une perte de temps.

- *la solidarité* : comme le contact humain était très fort à l’époque, la solidarité était aussi forte et nécessaire pour surmonter la présence de certaines difficultés. Les gens se rencontrent moins souvent aujourd’hui et le sens de cette solidarité ne les préoccupe plus de la même façon. Comme le Mouvement Desjardins a évolué dans un système qui est devenu de plus en plus individualiste, la présence des technologies n’a fait que renforcer ce système. Par ailleurs, cela ne veut pas dire que des membres des caisses populaires ne sont plus solidaires, seulement, il faut qu’il y ait un élément déclencheur significatif, faisant la une des médias par exemple, pour qu’ils réagissent. L’aide aux sinistrés du Saguenay Lac-Saint-Jean en été 96 est un bon exemple qui illustre une certaine solidarité. Le Mouvement Desjardins a contribué pour une somme de plus de 500000\$. Dont 150000\$ recueillis dans la région de l’Estrie.

- *le sentiment d'appartenance* : le membre qui est théoriquement propriétaire de sa caisse n'est plus en mesure de suivre réellement ce qui s'y passe; l'existence de beaucoup de documentations, la présentation des rapports très techniques, le processus décisionnel associé au réseau..., tous ces éléments font que la majorité des membres se sentent moins intéressés et perdent leur sentiment de s'identifier comme membres actifs dans la viabilité de leur caisse. Cela résulte par conséquent des moyens de communications inefficaces et du manque d'originalité dans la présentation des informations. Nous allons revenir sur ce sujet plus loin dans ce texte. Par ailleurs, l'automatisation y est aussi pour quelque chose puisqu'elle permet de réaliser facilement des opérations complexes, de compiler des données en grande quantité et de sortir de la documentation. Dans un tel contexte, le membre se sent d'une part satisfait par certains produits et services qui lui sont offerts et d'autre part dépassé par une très grande quantité d'informations généralement présentée sous forme de marketing et devient incapable de suivre le rythme.

Ce qu'il faut noter cependant, c'est que ces valeurs que nous venons de voir s'influencent mutuellement. L'affaiblissement de l'une entraîne en quelque sorte (d'une façon directe ou indirecte) l'affaiblissement des autres. Ainsi, il serait difficile de solidariser sans sentiment d'appartenance commun, ou encore de développer ce sentiment sans échange réel d'informations entre les membres. Il faut souligner que cet affaiblissement ne résulte pas seulement de l'automatisation mais aussi de la dégradation du système social qui tend toujours à favoriser l'individualisme. Les forces et les faiblesses de ces valeurs peuvent varier d'une caisse à l'autre, selon qu'elle est localisée dans un milieu urbain, semi-urbain ou rural. Par ailleurs, certaines valeurs retiennent notre attention et méritent d'être réexaminées afin de démontrer qu'elles ont encore une importance capitale dans la situation actuelle. Ces valeurs sont, *l'éducation, formation et information, ainsi que la participation démocratique et économique*. Nous sommes convaincus que les technologies affectent positivement ces valeurs et qu'il faut réunir tous les moyens pour les renforcer dans le Mouvement Desjardins.

### 1.3.2.1 Éducation, formation et information

L'éducation coopérative est une des valeurs très importante dans ce type d'organisation en ce qui concerne son volet "association". L'éducation veut dire initier, sensibiliser, informer et responsabiliser les membres sur la nature de la coopération et le bien fondé des valeurs coopératives. Ainsi, à notre avis, le principe d'éducation coopérative renferme aussi la formation et l'information. Selon la définition retenue au Sommet sur l'éducation coopérative<sup>12</sup>, celle-ci est de nature à transformer l'être humain, à contrer ses instincts individualistes pour en faire un "être social". Dans ce même sommet, trois composantes de cette éducation ont été mises en évidence:

- En premier lieu, l'éducation consiste à rappeler constamment aux êtres humains leurs valeurs fondamentales;
- En second lieu, l'éducation a pour but d'enseigner aux membres les principes ou les règles du coopératisme, qui permettent d'incarner les valeurs fondamentales, de concilier le discours et l'action et d'apporter aux membres leur véritable identité;
- En dernier lieu, l'éducation a comme fonction de veiller à la formation pour une bonne gestion et pour un apprentissage des techniques de l'entreprise coopérative.

Certains participants dans ce sommet ont avoué que c'est une tâche très difficile puisqu'il s'agit de construire un nouvel ordre social fondé sur des principes qui contrastent avec ceux qui prévalent dans la société actuelle. Par contre, ils ont affirmé que pour réussir ensemble, l'éducation coopérative doit envahir tous les milieux d'éducation (la famille, l'école et l'entreprise), et qu'elle doit être une préoccupation constante et quotidienne car l'objectif ultime de l'éducation coopérative, c'est de concilier le discours et l'action, c'est

---

<sup>12</sup> Conseil de la Coopération du Québec, Synthèse du sommet sur l'éducation coopérative 1993, p.5.



d'incarner les valeurs dans les agissements quotidiens des coopérateurs<sup>13</sup>.

Ce que l'on constate souvent, c'est que cette affirmation reste justement dans les documents et se traduit rarement dans les faits. Lorsqu'on observe la réaction des directeurs généraux sur la mission éducative chez Desjardins, cela nous sert de preuve que pour certaines personnalités chargées de la gestion des opérations économiques, cette éducation est réduite au simple discours puisqu'elles sont convaincues qu'elle est plutôt "désuète". "...on insiste sur le fait que l'éducation est désuète car le membre veut avant tout qu'on s'occupe de ses besoins financiers"<sup>14</sup>. Même quelques dirigeants élus épousent cette thèse.

Nous ne partageons pas la même opinion et nous pensons que l'un n'exclut pas l'autre. Nous estimons que l'éducation ne peut pas être désuète dans n'importe quelle forme coopérative, peu importe la technologie adoptée, car le membre a toujours besoin de savoir tous les avantages de la coopération, la nature des produits et des services qui lui sont offerts et toutes les activités qui s'opèrent dans sa coopérative, notamment dans sa caisse. En pratique, l'organisation coopérative, en l'occurrence le Mouvement Desjardins, devrait pouvoir informer et incarner au membre comment il doit se comporter pour sauvegarder les avantages de la coopération et lui démontrer quels seront les gains à long terme, malgré les transformations qui prévalent dans son environnement interne ou externe. Jacques Girard rappelle qu'il est possible de marier une transformation constante de la coopérative voulue par ses cycles de vie et le voeu de ses membres et de ses gestionnaires d'une vision dite "holiste" de la situation pour diriger leur vie<sup>15</sup>. La faiblesse que l'on retrouve dans le Mouvement lorsqu'on devient membre, c'est ce manque de sensibilisation et d'informations sur la nature de la coopération et sur la nature des principaux produits et services comparés,

---

<sup>13</sup> Ibid., p.8

<sup>14</sup> G.Tremblay et cie, l'évolution des technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, p. 79.

<sup>15</sup> J.Girard, En quoi la notion de "besoin" est-elle compatible avec le concept de coopération?, p. 72.

par exemple, aux institutions bancaires. On peut se servir des nouvelles technologies pour rendre les moyens de communications très efficaces dans le Mouvement. De cette façon ces technologies l'affecteraient positivement et au bénéfice du membre.

### **1.3.2.2 Participation démocratique et économique**

La participation démocratique concerne l'implication des membres dans les choix des dirigeants élus de la caisse. Cette participation est de moins en moins mise en valeur par les coopérateurs, qui ne participent pas en grand nombre aux réunions de l'Assemblée Générale annuelle. Le taux de participation actuelle étant en moyenne de 1% et moins dans certaines caisses, cela donne lieu au choix des représentants élus par une minorité des membres. De plus la majorité des membres ne se connaissent pas assez ou ne disposent pas d'indices suffisants pour déterminer si les personnes à élire possèdent les compétences nécessaires pour les représenter valablement.

De ce fait, le choix d'une personne ou d'une autre pour diriger ou pour faire partie du conseil d'administration (C.A.) semble être une formalité plutôt qu'un choix de confiance. Également, les dirigeants élus dans les caisses travaillent bénévolement et disposent de peu de moyens pour s'occuper de cette problématique coopérative. Nous croyons qu'ici l'informatisation n'est pas le facteur à blâmer, puisque les stratèges, peuvent l'exploiter pour sensibiliser les concernés à s'impliquer davantage dans la participation démocratique. Il est difficile, nous semble-t-il, d'affirmer avec certitude que ce sont les technologies qui empêchent les membres de participer en grand nombre aux élections des dirigeants de leurs coopératives. On peut dire que les membres sont de moins en moins motivés à y participer suite à plusieurs facteurs, tels que les points à l'ordre du jour, le manque de consultation et de conscientisation, la façon de présenter les rapports annuels (très techniques et trop longs)... L'automatisation permet aux gestionnaires d'obtenir des informations facilement et rapidement, il appartient à eux de choisir parmi celles-ci ce qui est pertinent et intéressant pour le membre et de le conscientiser à l'égard des avantages de la coopération. Ainsi nous

sommes du même avis que Gaétan Tremblay et Michel Beauchamp qui pensent que l'évolution technologique a rendu difficile ou a réduit certains modes d'implication des membres dans la gestion du Mouvement; mais que le développement de nouvelles technologies présente de nouvelles possibilités d'implication des membres et que leur concrétisation dépend des stratégies déployées par différents groupes d'acteurs dans le Mouvement<sup>16</sup>.

Cette participation démocratique est accompagnée de la participation économique, puisque c'est pendant les réunions de l'Assemblée générale que l'on décide du partage des trop-perçus. Si ce contrôle est laissé à l'infime minorité des membres, il est évident que les grandes décisions et les politiques générales n'appartiennent plus à la masse populaire que forme les membres. Ici, ce n'est pas la question du nombre qui importe mais plutôt la représentativité. Le peu de gens qui y participent représentent-ils les différentes catégories de membres que l'on retrouve dans une caisse? Par exemple, en observant quelques statistiques sur la représentativité dans le Mouvement Desjardins au 31 décembre 1990<sup>17</sup>, on remarque ce qui suit:

**Tableau 1 : Représentativité des membres**

| Répartition par sexe |       | Représentativité aux C.A. |      |
|----------------------|-------|---------------------------|------|
| Homme                | 48.3% | Caisses 81% ⇒ Fédérations | 90 % |
| Femme                | 51.7% | Caisses 19% ⇒ Fédérations | 10%  |

De plus, ces statistiques démontrent qu'en 1990, un peu plus de la moitié de tous les membres, c'est-à-dire 54.8%, avaient un revenu de moins de 25,000\$. Cette situation a-t-elle

<sup>16</sup> Ibid., M. Beauchamp et cie, Évolution des nouvelles technologies...vol.16, p.17.

<sup>17</sup> La confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, 15ème Congrès du Mouvement des caisses Desjardins, document de réflexion, pp. 34-35.



changé depuis 1991? D'autres recherches nous en diront peut-être plus. Là encore, les technologies permettent de réaliser par exemple des économies d'échelle, et par conséquent d'augmenter les trop-perçus. On sait qu'actuellement, le Mouvement Desjardins s'emploie à raviver les Assemblées Générales, on espère que les solutions sauront convaincre la masse des membres de l'importance de s'impliquer dans la vie quotidienne de leur coopérative.

### **1.3. Éducation sur des produits induits par la technologie**

Pour souligner l'importance de l'éducation coopérative sur certains produits induits par les technologies, nous discuterons du recours à l'utilisation actuelle de la monnaie de plastique dans les organisations financières et commerciales. Personne ne peut ignorer que certains problèmes qui étaient à l'origine de la création des caisses populaires d'épargne et de crédit ont disparus et que d'autres existent encore mais sous une autre facette. Il ne serait pas exagéré d'affirmer que les pratiques usuraires existent encore dans notre société et qu'elles se présentent sous une autre forme. L'exemple de l'usure que Desjardins voulait contrer à l'époque, peut aujourd'hui être comparée aux taux d'intérêts très élevés associés à l'utilisation des "cartes de crédit".

Parmi les produits résultants de la nouvelle technologie, la monnaie de plastique est devenue plus populaire que d'autres. Cette monnaie circule notamment par le biais des cartes de crédit, qui, dès leur première apparition étaient déconseillées par les agents responsables dans le Mouvement Desjardins. Cette monnaie est actuellement très utilisée. Rappelons que certains acteurs du Mouvement Desjardins avaient essayé de mener un combat, pour faire comprendre aux dirigeants et aux membres les mauvaises facettes de ce produit au départ. Mais, malheureusement aujourd'hui, ce que l'on craignait existe à grande échelle. Beaucoup de membres et des membres potentiels sont très endettés et ils sont plus que jamais confrontés aux avenus de ce produit, dont les taux d'intérêts trop élevés varient d'une organisation à l'autre, particulièrement dans les entreprises commerciales (jusqu'à 28.8%). Il existe des cartes chez Desjardins et dans d'autres institutions financières avec des

taux d'intérêts de moins de 10%.

Les grandes institutions financières réalisent actuellement des profits excessifs au détriment des clients qui paient des taux élevés sur des crédits par rapport aux taux accordés sur les épargnes et peu de personnes osent décrier ce système. Normalement, la variation des taux exigés aux crédits devraient suivre proportionnellement celle des taux imputés aux épargnes, pour assurer l'équilibre économique. Or, ces derniers temps, on a assisté à la baisse progressive des taux sur l'épargne sans que les taux sur le crédit suivent le même rythme. Ce qui est inquiétant, nous semble-il, est que le Mouvement Desjardins est de moins en moins préoccupé par ce qui se passe, puisque aucune mesure n'a été prise pour dénoncer ouvertement ce genre de pratiques comme l'a fait son fondateur.

A notre avis, il importe de dire que le combat qui a été mené à la naissance de ce produit a été moins soutenu. Les causes du problème, qui sont généralement associées au besoin du crédit, auxquelles il fallait remédier n'ont pas été examinées en profondeur. Ce qui a été fait dans ce sens étant partiel, le membre n'a pas bien compris le message. Les responsables ont adopté comme mesure de mettre en place un système pouvant aider le membre à accéder à son argent à plusieurs endroits par les cartes de débit. Ce qui est un très bon moyen, puisque le membre peut faire des achats et des retraits sans aller au delà de ses moyens financiers. En procédant de la sorte, celui qui ne dispose pas d'assez d'argent dans son compte et qui n'a pas de marge de crédit ne peut pas recourir à ce service. Au moment où il a été décidé d'offrir des cartes de crédit aux membres, on a exigés des conditions qui n'incluent pas une certaine catégorie de ces derniers. Une de ces conditions étant que celui qui n'a pas un emploi stable ne peut accéder à ce service. En imposant une telle condition, on veut minimiser les risques de la gestion, ce qui répond au besoin de l'organisation et non pas au besoin du membre. En conséquence, ce dernier se tourne vers des organisations qui peuvent lui donner la carte de crédit sans trop de difficultés, sans trop se soucier du prix à payer sur celle-ci par la suite.



Sans toutefois s'opposer à ce produit, compte tenu des risques associés à celui-ci (vol, fraude, usage excessif, insolvabilité, non paiement...) et au besoin du membre créé par les technologies dans l'environnement où il vit, nous pensons que pour répondre efficacement à ce besoin et rendre ce produit accessible à tous les membres, il faut une bonne sensibilisation accompagnée d'une marge de crédit très limitée selon le revenu et le comportement de chaque demandeur.

Actuellement certaines organisations commerciales et institutions financières font appel aux clients pour qu'ils demandent des cartes de crédit sans aucun frais, avec des conditions d'en obtenir de plus en plus allégées (pour les étudiants par exemple, il suffit d'avoir des prêts et bourses). De cette façon elles attirent le maximum de clientèle possible. Dans ce cas la clientèle augmente et par conséquent le porte-feuille augmente aussi. Les probabilités de solliciter le crédit sont en croissance et les paiements des intérêts se multiplient. Des clients aveuglés par cet appel d'offre simplifié, sans se soucier des paiements d'intérêts qui vont suivre, se retrouvent avec des endettements interminables. Ainsi, ils supportent les taux d'intérêts trop élevés, quelquefois calculés de façon déloyale sans s'en rendre compte.

**Tableau 2 : Exemple comparatif des frais associés aux cartes de crédit**

| Organisation  | Caisse Pop.       | B. Royale         | B.Nationale              | Zellers      | Sears   |
|---------------|-------------------|-------------------|--------------------------|--------------|---------|
| Type de carte | VISA<br>Classique | VISA<br>Classique | Master card<br>Régulière | Zellers Plus | Sears   |
| Coût/carte    | Gratuit           | Gratuit           | Gratuit                  | Gratuit      | Gratuit |
| Frais/crédit* | 17.5%             | 16.5%             | 18.4%                    | 28.8%        | 28.8%   |
| Frais/usage   | aucun             | aucun             | aucun                    | aucun        | aucun   |

\* Taux annuels sur les cartes de crédit en vigueur en février 1997.

Ce tableau ne nous apporte peut être rien de nouveau à ce que nous connaissons déjà, mais ce qui est important à savoir c'est la manière dont on procède pour calculer les frais de crédit. Prenons l'exemple de ce calcul chez Zellers. Un solde mensuel de 300\$ portera des intérêts de 7.20\$, si on ne paye pas la totalité à l'échéance prévu. Supposons qu'on paye 100\$ sur les 300\$ 5 jours après cet échéance, le calcul des frais de crédit exigés s'appliquera sur le solde du mois précédent, c.à.d 300\$ et non sur le différence qui est de 200\$. Pour les résidents du Québec, les frais de crédit sont calculés sur le solde quotidien moyen. Les résidents hors Québec peuvent payer les frais de crédit sur la différence, seulement quand l'acquittement partiel atteint au moins 50% de leur dette. Ceci se trouve dans les clauses sur les frais de crédit qu'on peut lire au verso de la facture comme suit :

“Si nous recevons le paiement complet de votre compte avant la date du prochain relevé, il n'y a aucun frais de crédit. Si le solde n'est pas acquitté en totalité, des frais de crédit seront exigés. Ces frais seront calculés sur le solde du mois précédent au taux mensuel de 2.40% (28.8% par année). Si vous acquittez au moins 50% du solde du mois précédent, le paiement sera déduit avant le calcul des frais de crédit. (Cela ne s'applique pas aux résidents du Québec).” “Résident du Québec seulement : ... Si le nouveau solde n'est pas acquitté en totalité, des frais de crédit calculés à partir du solde quotidien moyen seront exigés, conformément aux lois et règlements applicables...”<sup>18</sup>.

L'utilisation de la carte de crédit constitue un problème social. Le problème chez les jeunes est inquiétant car, la plupart d'entre eux font usage de ces cartes depuis l'école secondaire. Ceux qui ont été interrogées à ce sujet, affirment avoir des difficultés à contrôler leurs dépenses, et se rendent compte de leur mauvaise gestion lorsqu'ils se retrouvent sans aucun sous ou avec des dettes. Une enseignante qui est intervenue sur le même sujet confirme cette problématique et précise que des séances de cours sur le gestion prudente des cartes de débit et de crédit commencent à être dispensés dans quelques écoles secondaires à Montréal<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Votre compte Zellers, Formulaire 04008 EF (0196) du compte Zellers Plus au verso.

<sup>19</sup> Nouvelles diffusées à TQS sur la gestion des cartes de débits et de crédits des jeunes en secondaire, en date du 16 janvier 97 à 23h.



Il est encourageant de voir que certaines écoles se soucient de ce problème et qu'elles demandent aux élèves de gérer ces cartes avec prudence. Le fait que des responsables de l'enseignement commencent à prendre ce problème au sérieux et qu'ils essaient d'y trouver des solutions en intégrant dans l'enseignement un programme d'invitation à la "prudence" dans l'utilisation de cet argent en plastique est un très bon exemple de contrecarrer cette problématique sociale. Le Mouvement Desjardins peut emboîter le pas en améliorant ses méthodes de sensibilisation des jeunes et des membres en général. Notons que quelques conseils sont parfois diffusés dans la revue "MA CAISSE", mais que très peu de membres lisent cette revue, étant donné que celle-ci est disponible dans la caisse, alors que nous avons vu que très peu de membres fréquentent actuellement leurs caisses. Même ceux qui y vont ne reçoivent aucune information sur l'existence de cette revue ou ne se rappellent pas tout simplement de la prendre. Pourtant, on peut y lire ce qui suit : "Pour mieux contrôler ses dépenses, il est préférable d'avoir une seule carte de crédit: ainsi, plus de mauvaises surprises, surtout si vous faites vous-même le compte de vos achats payés avec votre carte". Ou encore : "Quant aux cartes de crédit, rangez-les si vous n'avez ni le revenu ni la discipline requise pour payer entièrement vos factures mensuelles..."<sup>20</sup>. Tous ces bons messages se perdent dans une multitude d'autres informations et les membres ne peuvent pas les retracer facilement.

### **1.3.4 La dimension "association" dans la stratégie globale**

Lors de la conception des technologies d'information dans le Mouvement Desjardins, les stratèges auraient pu inclure la dimension association dans la stratégie globale, en développant en même temps des moyens de communications très efficaces afin d'assurer l'implication en nombre des membres. Ce que l'on constate, c'est que tous les efforts qui ont été déployés depuis 20 ans se rapportent à la dimension entreprise. Les concepteurs des technologies se sont préoccupés fortement de l'aspect économique (en matière de réduction

---

<sup>20</sup> MA CAISSE, volume 33, no 4 septembre-octobre 96 pp. 20-21.

de coûts, méthodes de gestion et de différenciation) pour assurer la rentabilité et la viabilité de l'organisation devant la menace des problèmes que nous avons identifiés précédemment. Très peu d'initiatives en matière de mobilisation et de sensibilisation des membres ont été faites pour assurer la maintenance du caractère associatif.

Cependant, dans le développement des technologies, il est possible d'intégrer des politiques visant l'implication des membres. Selon Régis Larue, les technologies à développer sont celles susceptibles de contribuer efficacement à la réalisation de la stratégie de base de l'organisation. Alors on doit inclure dans cette démarche des méthodes permettant le "Développement de processus acceptant des seuils de tolérance élevés, impliquant un meilleur contrôle, une programmation plus fiable, un délai de réaction plus rapide aux commandes, et toute intervention susceptible de relever la valeur pour le client"<sup>21</sup>. La valeur dont on parle ici étant différente des valeurs coopératives dont nous sommes familiers (puisque'il s'agit de chaîne de valeurs reconnues dans les entreprises à but lucratif tels : acheter - adéquation - utilisation - Service) il est possible d'améliorer cette chaîne en y ajoutant ou en mettant en parallèle des critères coopératifs.

**Tableau 3 : La chaîne de valeurs pour le client**

| Acheter   | Adéquation   | Utilisation   | Service  |
|---|--|---|--|
| - Produit facile à connaître<br>-Produit facile à acheter | - Satisfaire les exigences<br>- Produit sur mesure | - Utilisation facile<br>- Utilisation efficace<br>- Formation plus facile | - Service facilité<br>- Aide au service<br>- Information pour le service |

---

<sup>21</sup> Régis Larue, Stratégies technologiques et processus d'innovation, pp. 170-171.

**Tableau 4 : La chaîne de valeurs modifiée pour le membre**

| Offre   | adéquation                                       | Education   | Service   |
|---|--|---|---|
| -Produit de qualité<br>-Produit à prix<br>abordable | - Satisfaction des besoins<br>- Facilité d'accès | - Information sur le<br>produit et autres<br>- Facilité d'accès à<br>la formation | -Service facile et<br>rapide<br>- Informations<br>particulières |

De cette façon, il nous semble réalisable de trouver des moyens pour conjuguer les deux caractères (association et entreprise) en mettant en parallèle les façons d'exécuter les différentes opérations et celles de s'impliquer pour le membre. Ainsi par exemple, suite à l'évolution technologique actuelle (outils très puissants), on peut améliorer les guichets automatiques, en y intégrant ou en mettant en évidence à côté de celles-ci un message sur l'importance de participer aux A.G., la nature de la coopération, les activités importantes locales (comme la date de la prochaine réunion de l'A.G.) ou tout autre information pouvant capter l'attention du membre afin qu'il puisse s'impliquer activement. Dans ce cas, le diagnostic à l'aide de la chaîne de valeur, qui est une des principales approches pour évaluer les menaces et les opportunités potentielles induites par la technologie tiendrait compte de l'éducation des membres.

### **1.3.5 Les technologies et la faiblesse des communications**

A la lumière de ce qu'on vient de voir, pourrions-nous affirmer que la situation actuelle dans la Mouvement Desjardins en ce qui concerne le volet association est la faute des nouvelles technologies? Pas tout à fait. Nous sommes convaincus que les valeurs fondamentales existent encore dans le Mouvement, sauf que quelques unes sont en veilleuse suite à la concentration des efforts sur l'aspect "rentabilité" de l'entreprise et à la faiblesse



des communications. De façon moins significative, certaines valeurs sont affectées par l'automatisation; mais par contre elles sont fortement affaiblies par le système capitaliste qui conduit à l'individualisme. En générale, les technologies n'ont fait qu'accroître et faciliter les activités du volet économique. Avec le succès de celles-ci, les membres et les dirigeants ont trouvé satisfaction dans l'apport de ce volet et ils ont oublié de renforcer au même rythme le volet associatif. La responsabilité incombe aux deux parties, mais il faut se rappeler que les dirigeants sont là pour éclairer et éveiller les membres par des moyens de communications efficaces, lorsque ces derniers commencent à oublier leurs engagements envers leur Mouvement.

#### **1.3.5.1 Absence du développement des communications**

Une chose est certaine, le Mouvement Desjardins a connu des gens forts et habiles pour développer le volet économique, mais il a accusé une carence d'“innovateurs” pour renforcer le volet association. Sur ce sujet, Monsieur Simon L'Heureux pense que le Mouvement Desjardins a perdu ses “rêveurs”. Au moment où l'administration commençait à devenir très lourde pour les caisses, des gens ont eu le courage et le bon sens d'anticiper les problèmes de gestion dans le Mouvement en proposant la solution technologique. Cette solution a sauvé la viabilité des caisses de la faille de compétition des institutions bancaires. Par la suite, le côté association n'a pas été suffisamment supportée pour suivre les pas du progrès économique. Des moyens de communications plus efficaces devaient être introduits. Les technologies dans le Mouvement ont allégé et simplifié le travail des employés et des gestionnaires. Le temps qui a été dégagé aurait pu par exemple servir pour renforcer le volet association. C'est là où les politiques de gestion de ce volet se trouvent absentes. Pendant un certain temps, 15 ans après l'introduction des technologies, le succès des celles-ci dans le Mouvement Desjardins a permis aux membres de bénéficier des produits et services de qualité via la technologie plus que n'importe quelle autre institution financière. La concurrence des institutions bancaires étant moins féroce que dans les 10 dernières années, cela était considéré comme un acquis. Dans tout cela, les membres comme les dirigeants

partagent la responsabilité.

### **1.3.5.2 Devoir et responsabilité des dirigeants d'informer**

Les dirigeants ont le devoir d'informer la majorité des membres de la date de l'Assemblée Générale annuelle et doivent s'assurer que cette information atteindra les concernés. Certains gestionnaires des caisses avancent comme prétexte que le coût associé à l'invitation des membres est trop élevé et que les membres aimeraient avoir cet argent comme ristournes au lieu de le dépenser dans cela. Il y a des moyens moins coûteux (affiche, églises, écoles, caisses, garderies, hôpitaux, épiceries, services publics...), solliciter des bénévoles, pourquoi pas faire la campagne comme on le fait pour les RÉER? Nous croyons que les membres, surtout les plus défavorisés, ont besoin d'apprendre à gérer et à faire fructifier bénéfiquement leur argent. Ce ne sont pas les moyens qui manquent, c'est une question de bonne volonté. Les responsables de cette tâche dans le Mouvement peuvent veiller à cette réussite en puisant dans tous les moyens de communications possibles, tant traditionnels que modernes.

Lors de la naissance du Mouvement Desjardins tous ces moyens qu'on vient d'énumérer étaient utilisés, aujourd'hui, ils sont presque inexistants. Si le Mouvement Desjardins veut maintenir l'union de ses membres, si il veut rassembler le maximum possible d'usagers dans les A.G., il doit examiner le bon côté de ses vieilles méthodes. D'ailleurs, lors de nos entrevues, un des gestionnaires de la Fédération de l'Estrie nous a confirmé le retour du Mouvement dans quelques milieux scolaires pour intéresser les jeunes aux bienfaits du Mouvement Desjardins. Il faudra aussi penser au demeure familiale, souvenons-nous, au début de l'existence de la première caisse populaire, il y avait des personnes déléguées à la collecte des épargnes et les affaires se passaient aux résidences des membres. "Dès le premier mois d'activité, le conseil d'administration nomme aussi des percepteurs de versements et de dépôts, afin d'éviter aux membres éloignés le soin de venir au bureau même de la société. A.N. Lemieux, Almanzar Lamontagne, Albert Lambert [...] se verront



attribuer ce rôle”<sup>22</sup>. La tendance de l’évolution technologique actuelle nous amène dans ces résidences. Dans quelques années, il y a des chances que la caissière (ou caissier) à l’institution n’existera plus, alors quelques gestionnaires seront obligés de rencontrer des gens chez eux pour des opérations qui demandent leur intervention. La carte à puce est un bon exemple de cette tendance. Au sujet de cette carte, dans la revue MA CAISSE hors série d’octobre 1996, à la page 6, on nous dit ceci : “ Desjardins est la première institution à l’expérimenter au Québec. Il s’agit simplement d’une carte de plastique, munie d’une puce ou micro-circuit dans laquelle un montant d’argent a été emmagasiné d’avance”. Avec cette carte, les opérations peuvent se faire n’importe où pourvu qu’on dispose d’une machine qui peut le permettre. Cela existe déjà en Europe, des essais ont été déjà faits en Ontario, et d’autres institutions financières au Canada, s’apprêtent à offrir ce produit<sup>23</sup>.

### **1.3.5.3 La responsabilité et le devoir des usagers**

Également, un membre qui se considère comme propriétaire de sa caisse doit nécessairement s’intéresser aux différentes activités qui se passent dans sa coopérative. Ainsi, il a la responsabilité de s’informer pour savoir quand aura lieu la réunion de l’A.G. ou les autres activités importantes organisées par celle-ci. La caisse appartient aux membres et non aux dirigeants. Ces derniers ne sont que des ambassadeurs. C’est pour cette raison qu’on parle des propriétaires usagés. Si un membre trouve qu’il y a quelques incohérences au sein de son organisation, il est tenu à le signaler aussi souvent qu’il est possible de le faire, il peut alerter ses collègues membres ou ses dirigeants. Actuellement, combien de gens peuvent-ils se risquer dans des actions pour le bien être communautaire ou social? Ça c’est une autre question que chaque membre devrait avoir sur sa conscience. Nous évoquons ceci pour souligner que ce n’est pas seulement la faute des technologies comme bon nombre de gens ont tendance à le croire, mais qu’il y a d’autres facteurs beaucoup plus importants à

---

<sup>22</sup> P. Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins, 1900-1920, p.61.

<sup>23</sup> Nouvelles diffusées à Radio Canada, sur “la carte à puce” en date du 13 février 97 à 22h.



surveiller pour assurer la bonne marche du Mouvement en temps qu'organisation coopérative.

Nous concluons cette partie en rappelant que les nouvelles technologies ont permis la facilité des opérations courantes, principalement celles qui se rapportent à la comptabilisation et à la gestion administrative; elles ont rendu plus facile au membre d'accéder rapidement à certains produits et services. Mais elles ont également contribué à renforcer l'affaiblissement de certaines valeurs de la coopération suite à l'existence du système social de plus en plus individualiste dans lequel les caisses évoluent. Cependant, l'absence de communications efficaces constitue le trou noir chez le Mouvement Desjardins. Le partage des responsabilités est à souligner dans la situation actuelle. La majorité des membres qui savent comment fonctionne le système coopératif ne s'engagent plus valablement pour veiller au contrôle de leur coopérative, ou encore ils sont en faveur des valeurs individualistes. Les gestionnaires sont plus orientés vers la gestion des opérations pour rester dans la compétitivité, les stratèges visent fortement l'aspect rentabilité pour assurer la survie de l'organisation et les dirigeants élus sont préoccupés par autre chose, vue qu'ils travaillent bénévolement. A part les enjeux que nous venons d'évoquer ci-dessus, les nouvelles technologies ont eu d'autres impacts dans le Mouvement Desjardins. Dans la partie suivante, nous allons voir ces impacts dans les différentes catégories des caisses et dans l'ensemble du Mouvement.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **2. L'impact de l'évolution technologique dans le Mouvement Desjardins**

Le changement technologique se présente toujours sous deux facettes. D'une part, il apporte des améliorations de certaines pratiques de l'organisation "opportunités" et d'autre part, il constitue un élément de perturbation des habitudes de l'organisation "contraintes". Comme dans le cas d'une entreprise coopérative, les technologies se caractérisent aussi par des effets ambivalents. La coopérative ayant une structure complexe, elle demande beaucoup d'investissement en temps et en argent. Les dirigeants de celle-ci doivent chercher à répondre adéquatement aux besoins manifestés par les membres; et parfois ils doivent solliciter l'opinion ou l'approbation des membres. Dans l'entreprise à but lucratif les décideurs se concentrent principalement sur l'aspect "rentabilité" en cherchant la maximisation du profit, en créant souvent le besoin chez les clients et sans nécessairement solliciter l'opinion de ces derniers. Dans ces conditions, la conception des technologies pour une organisation coopérative nous semble très exigeant et très coûteuse comparée à une entreprise à but lucratif.

Pour introduire une technologie, il faut procéder à un diagnostic de toutes les facettes de l'organisation. De ce fait, le diagnostic consiste à faire une série d'analyses qui permettent de juger des effets ambivalents de la technologie, avant de procéder à la formulation de la stratégie technologique. La mise en évidence de l'impact probable de la technologie sur les structures du secteur particulier est imposante particulièrement dans le Mouvement Desjardins, puisqu'il s'agit dans ce cas, d'analyser tout facteur susceptible d'influer sur les structures de chaque caisse dans ses particularités, selon le milieu dans lequel elle évolue. Ainsi, il faut non seulement se servir de la chaîne des valeurs que nous avons vu mais aussi évaluer les effets possibles de la technologie sur les avantages de coûts et de différenciation, et considérer en même temps l'évolution technologique.

L'implantation successive des technologies a-t-elle eu des impacts différents sur les orientations stratégiques des organes du Mouvement Desjardins, en particulier sur la gestion des caisses dans leurs particularités? C'est ce que nous allons tenter d'examiner dans les pages suivantes.

## **2.1. Les organes du Mouvement Desjardins**

Le Mouvement Desjardins est constitué par un ensemble d'organes (voir organigramme à l'annexe 2 ). Les plus importants dans la gestion des technologies sont la confédération, les fédérations et les caisses. Depuis l'introduction des technologies dans les années 70, le Mouvement Desjardins opère en réseau. Les caisses, les fédérations et la confédération fonctionnent en vases communicants.

### **2.1.1 La confédération**

La confédération a un rôle principal dans le développement des technologies au sein du Mouvement. Elle assure certains services aux caisses et aux fédérations et établit en collaborations avec ces deux composantes, la coordination et la planification stratégique en ce qui concerne les technologies. Au sein de la confédération existe un service d'inspection et de vérification chargé de vérifier les états financiers de fin d'exercice des caisses et des fédérations, d'évaluer les politiques et les pratiques financières et de vérifier le respect des lois et des règlements. Cette tâche s'effectue facilement grâce au système informatique centralisé à la confédération qui fournit une importante quantité de rapports de contrôle reliés aux prêts consentis ou aux autres mouvements financiers. Ces rapports peuvent être disponibles dans les différents paliers du réseau.

Comme on l'a déjà vu, les systèmes comptables des caisses sont uniformes et presque en totalité informatisés. Cette informatisation a eu un impact capital dans la gestion du Mouvement Desjardins. L'existence de l'ordinateur central à la confédération permet de



traiter les transactions quotidiennes des caisses effectuées par les membres, et de fournir des rapports de gestion quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc. Ces rapports permettent aux gestionnaires et aux dirigeants des caisses de suivre de près la situation financière de leur caisse. Le regroupement de ces rapports en fonction des caisses de chaque fédération et de toutes les fédérations permet de connaître la situation financière des caisses de chaque fédération et de l'ensemble des caisses. En voici des exemples:

“Dans les premiers jours suivant la fin du mois, il est possible de connaître la situation financière de l'ensemble et de chacune des caisses en particulier. Les caisses, la fédération et la confédération peuvent alors prendre les mesures nécessaires pour redresser une situation, que ce soit au niveau d'une unité, d'un groupe ou de l'ensemble des caisses. Les rapports sur les prêts en défaut permettent de connaître la situation des différents portefeuilles de prêts. De plus, une liste des comptes à découvert est produite. Le système informatique du secteur de l'inspection et vérification permet d'analyser les prêts effectués par les caisses, particulièrement ceux octroyés à des personnes liées (personnel et dirigeants de la caisse). Il est donc possible de suivre la situation des caisses à distance et d'intervenir rapidement en fonction des cas jugés prioritaires”<sup>24</sup>.

### **2.1.2 Les fédérations**

Les fédérations offrent des services de support à leurs caisses et jouent également un rôle de supervision et de contrôle des activités des caisses; tels que l'élaboration des règlements internes, la gestion de fonds de liquidité minimum exigé, le suivi de la situation financière des caisses, etc. En ce qui concerne les technologies, la fédération procède à l'implantation du système technologique et veille au suivi et au support de la caisse en cas de difficultés avec le fonctionnement des outils technologiques. “C'est la fédération qui est responsable de supporter la caisse dans l'implantation et le maintien de ce système. Lors d'une inspection, une évaluation de l'utilisation de ces mécanismes est effectuée et le rapport d'inspection permet de noter les faiblesses de la caisse en la matière. Un plan de travail est

---

<sup>24</sup> P.Giguère et J.Garon, la sécurité de l'épargne à la coopérative d'épargne et de crédit, Société de développement international Desjardins, juin 93, p.25.

élaboré afin de pallier aux difficultés rencontrées”<sup>25</sup>. Les systèmes d’informations permettent donc aux fédérations d’assurer le suivie de chaque caisse affiliée et de dresser des plans d’intervention si nécessaire.

### **2.1.3 Les caisses**

Les caisses veillent à la mise en opérations des outils technologiques, elles sont le lieu d’expérimentation de ces technologies. Celles-ci permettent aux caisses d’effectuer facilement des transferts de fonds minimum exigés aux fédérations où elles sont affiliées, pour assurer la continuité des activités en réseau. Une partie de ces fonds permettent par exemple aux fédérations de venir en aide aux caisses en insuffisance de liquidités pour satisfaire aux demandes des membres. Cependant, le Mouvement Desjardins possède une corporation de fonds de sécurité qui vient en aide aux caisses ayant de graves problèmes de rentabilité. Le système informatique permet à tout le réseau d’identifier à temps les difficultés ou les facilités dans la gestion comptable et financière des caisses et d’apporter rapidement des solutions de planification stratégique.

Afin de mieux comprendre la réussite de cette gestion des opérations en réseau, il convient d’expliquer comment le Mouvement Desjardins a accédé à son système d’informatisation original et de comprendre le fonctionnement général de ce système.

## **2.2 Définition du premier modèle “SIC” du Mouvement Desjardins**

La construction du modèle technologique dans le Mouvement Desjardins n’a pas été facile au départ, étant donné que sa structure décentralisée n’était pas favorable. Une caisse est gérée indépendamment d’une autre, il y a différentes fédérations selon les régions et enfin il existe une confédération à la tête. Pour trouver un modèle technologique qui relie tous

---

<sup>25</sup> Idem, p.25.

ces organes n'était pas évident. Compte tenu de l'insuffisance des ressources humaines et financières que le Mouvement avait dans ce temps, il fallait trouver des gens très doués et engagés pour établir de meilleures stratégies.

Dans leur stratégie d'acquisition d'une bonne technologie, les dirigeants du Mouvement ont laissé les manufacturiers leur faire des offres. Sur le marché il n'y avait que des modèles adaptés aux structures centralisées. A cette époque c'était les "packages" (progiciels) qui étaient populaires sur le marché. Les "packages" étaient des applications très précises destinées aux banques. Quelques membres du comité de mécanisation ont pris le temps d'étudier comment ce système marche. Dans ce cas, la question était de savoir si la conception du modèle doit s'adapter à la structure de l'organisation telle qu'elle est, ou si l'organisation devait changer de structure pour s'adapter à ce qui est commun sur le marché. C'est la première option qui a été retenue. Ils ont ainsi procédé à des consultations internes et externes. Le responsable des travaux techniques a effectué des voyages à l'intérieur et à l'extérieur du Québec, notamment en Suède où son collègue Suédois lui a fait découvrir quelques erreurs à éviter dans la construction du modèle envisagé. La Suède était en avance par rapport au Canada dans ce genre de technologie.

Tout allait relativement bien dans le modèle conçu pour les coopératives suédoises, sauf que pour répondre adéquatement à la structure du Mouvement Desjardins, il fallait bâtir ce modèle en l'envers (en procédant inversement). Et pour réussir cela, la construction devait respecter le concept du système comptable au complet, mais en commençant par le Grand-livre des comptes (G.L) vu que toutes les transactions aboutissent au G.L. Monsieur S. L'Heureux explique : " C'est en Suède que s'est bâti le modèle de SIC, dans un Restaurant, sur une nappe de papier. Le concept de SIC, c'est le compte en T, la contrepartie qui balance toujours toutes les écritures du journal général (J.G)". A partir de ce modèle, il devenait alors possible d'ajouter les systèmes comptables des caisses localement et ainsi régler le problème relié à la structure de Desjardins. Le secret qui a fait la réussite d'un modèle unique (en réseau) à cette époque est cette imagination de construire



l'architecture à partir du G.L.

### **2.2.1 La mise en application du système et le marché potentiel**

La question du modèle ayant été réglée, il fallait mettre en marche le système. Mais il y avait d'autres problèmes. Le premier était le coût de programmation des applications et le deuxième les coûts d'opération élevés au départ alors que le volume de comptes à traiter était faible. La première évaluation du nombre de comptes que le système SIC devait traiter était limitée aux alentours d'un demi million selon le Mouvement Desjardins. Les informaticiens d'IBM qui avaient bien compris la logique du fonctionnement du système ont jugé que leurs interlocuteurs du Mouvement avaient sous-estimé le potentiel du marché et qu'à long terme les comptes allaient se chiffrer à quelques millions. Le Mouvement Desjardins a choisi les services d'IBM en raison de l'expertise de cette entreprise, mais aussi parce que IBM a accepté de programmer les applications de SIC (un investissement de plusieurs millions de dollars) et de permettre un départ en douceur en traitant pendant trois ans le système SIC sur leur propres ordinateurs (service bureau).

### **2.2.2 L'amélioration de SIC**

Le système intégré des caisses "SIC" est au départ un système de télétraitement, à temps partagé, qui effectue les liaisons des caisses au fichier central par ligne téléphonique. Implanté en 1970, il a été restructuré en 1973 en y ajoutant une conversion en service d'exploitation (operating system) et en 1974, en installant un centre autonome (exploitation de deux appareils IBM). SIC est en opération le jour et la nuit, durant le jour il effectue des transactions diverses (ouverture et fermeture des comptes, écritures de débit et de crédit du grand-livre des comptes...). Pendant la nuit, il effectue des opérations en différé telles que les charges administratives, les virements de fonds, les remboursements, les renouvellements

des dépôts à terme, etc<sup>26</sup>.

D'autres améliorations du système ont été faites au fur et à mesure que le Mouvement grandissait, on peut citer à titre d'exemple SIC+ qui a été conçu par la Corporation Desjardins de traitement en informatique. Ce système permet le traitement des transactions au moment où elles se produisent. Il augmente ainsi la capacité de traitement d'informations sur une longue période. Cette amélioration du système offre la possibilité de décentraliser une partie des opérations et d'effectuer le traitement des opérations locales. Ainsi, il y a moyen de produire des rapports sur la gestion financière quotidienne localement.

L'autre système qui a révolutionné les technologies chez Desjardins c'est l'Intercaisse. Celui-ci a été lancé en 1972. Il a permis d'effectuer des transactions (dépôts, retraits, etc) entre deux caisses (deux institutions financières). C'est ce modèle qui est utilisé actuellement dans les paiements directs. Avec l'introduction de ce système, les membres ont eu la possibilité d'effectuer des opérations entre le lieu de résidence et le lieu de travail. Selon Monsieur L'Heureux, l'Intercaisse a eu un impact phénoménal : "les parents qui restaient à Montréal envoyaient de l'argent par l'Intercaisse pour payer les frais de scolarité de leurs enfants qui étudiaient à Québec; les gens qui travaillaient sur la rive Nord du fleuve St-Laurent en provenance de la rive Sud avaient la possibilité d'accéder à leurs comptes. De cette façon, l'Intercaisse a provoqué un changement sociologique majeur en donnant aux membres des caisses la possibilité d'effectuer des transactions n'importe quand et n'importe où ils se trouvaient". Ce système a eu également comme impact de consolider la structure de Desjardins en renforçant sa structure décentralisée. Pour universaliser ce système dans presque 1400 caisses, le Mouvement Desjardins a mis du temps et ça lui a coûté cher, ce qui a contribué à la perte de l'avance technologique qu'il avait pris au départ. À part l'Intercaisse et ces restructurations du système original, le Mouvement Desjardins a connu d'autres changements d'informatisation au fil des années.

---

<sup>26</sup>G.Tremblay et cie, Évolution des nouvelles technologies d'information: transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, v.16, 1988, p.28.

### 2.2.3 Les grandes étapes de l'automatisation dans le Mouvement

|   |
|---|
| 1965 : Première étape de l'automatisation                     |
| 1970 : Expérience pilote du système intégré des caisses (SIC) |
| 1972 : Expérimentation de l'Intercaisse                       |
| 1975 : Expansion de l'Intercaisse                             |
| 1981 : Introduction de la carte de crédit VISA Internationale |
| 1982 : Implantations des premiers guichets automatiques       |
| 1986 : Lancement du réseau canadien Interac                   |
| 1988 : Adhésion au réseau International Plus                  |
| 1989 : Expérience pilote en télématique avec Alex             |
| 1994 : Lancement du projet de Réingénierie                    |
| 1996 : Expérience pilote en Réingénierie                      |

Ces changements technologiques ont eu des impacts mineurs ou majeurs dans le Mouvement Desjardins, selon leur degré de perturbation et d'amélioration des pratiques habituelles.

### 2.2.4 L'Impact sur l'ensemble du Mouvement

L'introduction progressive de ces technologies dans le Mouvement Desjardins a eu certainement des effets sur le fonctionnement habituel et la structure organisationnelle. En ce qui a trait à la structure, elle a permis de respecter la structure décentralisée. Quant au fonctionnement, c'est tout le processus de travail, comme les tâches et les activités (nature, caractéristiques, répartition, horaires...), les conditions de travail, les processus administratifs, la gestion des ressources et des activités, les relations de travail (évaluation,



rémunération, négociations...), les relations interpersonnelles et les communications organisationnelles qui sont affectés.

D'autres impacts positifs ou négatifs reliés aux différents facteurs induits par le changement technologique ont été notés dans l'environnement du Mouvement Desjardins. On peut citer à titre d'exemples:

- La gestion plus complexe (traitement de plusieurs transactions dans un laps de temps),
- Le contrôle facile au niveau central et local (production des rapports),
- L'avance sur le positionnement concurrentiel (pour un temps limité),
- La réalisation d'économies d'échelle (réductions de coûts administratifs à long terme),
- La maintenance de l'union des caisses (affiliation aux fédérations qui les supportent),
- La réduction de l'offre d'emplois (maintien du personnel, pas d'engagement),
- La multiplication des points de services (étendu du territoire de services).

#### **2.2.5 Les impacts sur les caisses**

- Acquisition d'outils de gestion performants,
- Nouvelles façons de faire (nouvelles méthodes de travail),
- Service rapide et produits de qualité (moins d'attentes, calculs faciles, produits variés),
- Amélioration de la gestion, réduction des coûts administratifs,
- Accès au service des spécialistes (support des fédérations),
- Création et aménagement de l'espace,
- Partage du risque (dans la gestion des projets par exemple).

#### **2.2.6 Les impacts sur les employés**

- Réduction de compétences (affaiblissement de l'expérience acquise),
- Acquisition de nouvelles connaissances (apprentissage de nouvelles méthodes),

- Amélioration des conditions de travail (allègement des tâches, qualité de vie au travail),
- Réduction ou augmentation de la productivité des employés,
- Augmentation des capacités et des performances,
- Inquiétude de perte d'emplois.

### **2.2.7 Les impacts sur les membres**

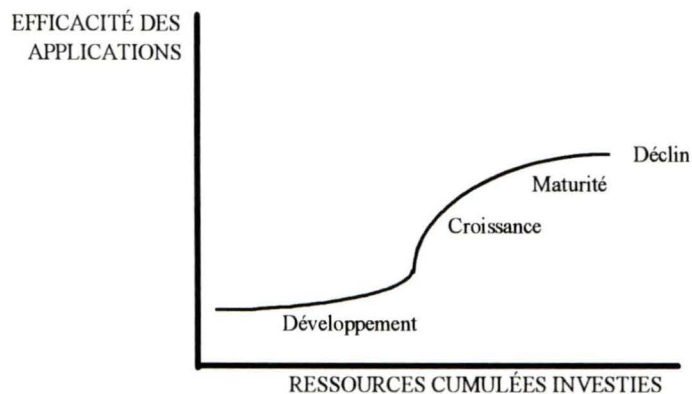
- Réduction du temps d'attente,
- Accès facile à des points de services (plusieurs endroits),
- Possibilités d'effectuer plusieurs opérations en mode automatique,
- Possibilité d'utiliser d'autres moyens de paiement,
- Exposition aux risques associés à la monnaie de plastique,
- Possibilités de connaître facilement ses mouvements financiers (mise à jour des livrets),
- Fin des contraintes de voyager avec d'importantes sommes d'argent,
- Réduction des frais associés aux chèques,
- Méfiance associée à l'échange avec des machines,
- Mauvaise gestion suite à la méconnaissance d'une bonne exploitation des produits technologiques.

## **2.3 Le cycle de vie technologique**

La notion de cycle de vie d'une technologie explique la dynamique de son efficacité ainsi que toutes les phases de ses progrès dans une organisation. Nous pensons que le Mouvement Desjardins a connu ces phénomènes reliés au progrès technologique. On distingue quatre stades de cycle de vie technologique, à savoir le développement, la

croissance, la maturité et le déclin<sup>27</sup>. Dans la phase de développement, les performances de la technologie sont encore incertaines. Pendant la croissance, les principales directions sont bien définies et bien établies et les résultats de la technologie en termes d'efficacité sont rapidement observés. Ensuite vient la phase de maturité (ou stagnation) où la technologie atteint ses limites. Nous pouvons considérer que le système informatique comme SIC a atteint sa phase de maturité vers la fin des années 80. Après cette période, le cycle de vie de cette technologie a commencé à décliner. A ce stade, la technologie ne parvient plus à satisfaire de nouvelles contraintes et demande la révision et l'amélioration. Nous pensons que c'est ce que le Mouvement Desjardins est entrain de faire avec les travaux de réingénierie. Voici ce qui peut être la représentation graphique de ce cycle.

**Graphique 1: Cycle de vie technologique**



On peut dire que dès 1965 jusqu'en 1974 c'était la phase de développement, de 1975 à 1985 la phase de croissance, ensuite de 1986 à 1990, la maturité et en fin de 1991 à aujourd'hui, le déclin.

<sup>27</sup> J.Broustaïl, F. Fréry, Le management stratégique de l'innovation, p.23.



### 2.3.1 Exploitation de la réingénierie dans le Mouvement Desjardins

Il nous est clair que la réingénierie va de nouveau affecter de façon significative les méthodes de travail actuelles. Selon différentes définitions de la réingénierie<sup>28</sup>, un point commun se dégage, à savoir: une reconfiguration et une amélioration continue du processus opérationnel et administratif. Comme SIC l'a fait dans les années 70, le projet de réingénierie en cours dans le Mouvement Desjardins va aussi y apporter des changements majeurs. Les tendances de l'évolution technologique démontrent actuellement plusieurs opportunités. Citons à titre d'exemple l'exploitation de l'internet où l'échange d'informations peut se faire dans le monde entier, l'utilisation des boîtes vocales, etc. Le Mouvement Desjardins étant très en arrière (près de 5 ans) par rapport aux institutions similaires, il va chercher à exploiter toutes les opportunités que les technologies d'informations peuvent lui procurer, en éliminant par exemple toutes les opérations et tous les travaux manuels qu'un ordinateur peut faire. A propos de l'exploitation de l'internet, le Mouvement a déjà commencé à l'utiliser pour certaines transactions "... nous avons été la première institution financière québécoise à permettre des transactions par le réseau Internet : les fonds de placement Desjardins y sont offerts depuis janvier dernier"<sup>29</sup>. Cette modernisation va créer certainement des pertes importantes d'emplois par rapport à celles connues dans le passé. Faut-il alors souligner qu'il n'y a pas beaucoup de choix de réagir autrement pour rattrapper le temps perdu?

Pour surmonter les difficultés reliées à ce retard, le Mouvement Desjardins doit adapter à sa structure le concept de réingénierie tel que présenté par la roue de la chance de Harrington<sup>30</sup> (voir la roue en annexe). Selon nous, la mise en application des principes de la réingénierie permet à toute entreprise de s'améliorer et d'obtenir de meilleurs résultats à

---

<sup>28</sup> Victor Sabdoval, Les techniques du reengineering, 1994, p.11-14.

<sup>29</sup> Claude Béland, un programme chargé pour les 3 prochains années, MA CAISSE mars-avril 97, p.4.

<sup>30</sup> H. James Harrington, La réingénierie des processus administratifs, le pouvoir de réinventer son organisation, p.403.

long terme. Pour arriver à cette réussite, les employés et les cadres doivent être stimulés, informés, formés et consultés. Cependant, il ne faut pas oublier que dans la participation de ces derniers, l'incertitude face à leur avenir devient inquiétante. Certains restent pessimistes sur le bien fondé de ces changements, d'autres se demandent s'ils pourront conserver leurs emplois ou encore s'ils seront à la hauteur d'acquérir de nouvelles connaissances que la réingénierie exige. Le Mouvement Desjardins a-t-il pris en considération tous ces facteurs si inquiétants autant pour les employés que pour les membres? Des informations régulières sur l'avancement de ce projet peuvent tranquilliser bon nombre de concernés.

Dans ce genre d'innovation, les procédés rendent inutiles les apprentissages patiemment accumulés au long de plusieurs années de pratique. De plus les probabilités de réduire le nombre d'emplois deviennent grandissantes puisque ces appareils peuvent remplir une grande partie des tâches effectuées habituellement par des personnes. "On peut considérer par exemple les aptitudes au calcul, notamment mental, qui ont longtemps constitué l'un des piliers de l'apprentissage comptables avant d'être rendues parfaitement caduques par l'avènement des ordinateurs de gestion, dont l'utilisation a nécessité à son tour l'acquisition de connaissances et de comportements, d'ailleurs régulièrement remis en cause par les générations successives de machines"<sup>31</sup>.

Des politiques de gestion pour contrer les effets négatifs et renforcer les effets positifs de l'informatisation peuvent être envisagées dans la planification stratégique. Prenons par exemple le cas de l'impact sur l'apprentissage et sur la productivité.

***Apprentissage*** : Pour éviter la mise en cause de l'effet d'apprentissage, certains systèmes d'informations peuvent être envisagés. Ces changements, qui relèvent le plus souvent de l'informatique, sont ceux qui facilitent la mémorisation des savoirs et des savoir-faire. Nous pensons aux systèmes experts et aux didacticiels. Les systèmes experts permettent par leur

---

<sup>31</sup> Joël Broustail et Frédéric Fréry, *Le management stratégique de l'innovation*, 93, p.106.



intelligence artificielle de remplacer une partie de l'expertise humaine. Ils supportent le travail des professionnels dans des situations complexes qui requièrent les connaissances d'un expert dans un domaine bien défini. De tels systèmes peuvent être utilisés tout autant pour remplacer l'expert que pour enseigner son expertise à d'autres êtres humains. Dans ce cas, le changement a pour effet d'accélérer le processus d'apprentissage plutôt que de l'éliminer. D'autres types de systèmes intégrés d'enseignement comme les didacticiels peuvent être également utilisés pour faciliter l'apprentissage du fonctionnement de certains logiciels. Ceux-ci sont des aides à l'apprentissage qui permettent aux utilisateurs d'appliquer les règles selon un cheminement précis pour réaliser différentes tâches.

***La productivité:*** Les automates ont eu un impact positif dans le Mouvement Desjardins. Ayant une capacité d'assurer toute la gamme des services courants, ils ont augmenté la productivité des procédés et amélioré ainsi le rendement de tout le processus de production. La mise en place de ces appareils permet d'habitude d'abaisser substantiellement le coût des opérations du fait des réductions de personnel induites, mais aussi d'alléger les procédures de saisie, de contrôle et archivage comme on l'a déjà mentionné ci-haut. Les organisations qui disposent de ces automates peuvent bénéficier également d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts qui n'est pas directement lié au volume d'opérations traité.

L'automatisation de toutes les tâches qu'un ordinateur peut faire implique le dégagement de temps. Cette pratique existe déjà dans d'autres organisations financières et commerciales. En faisant usage de ces nouveaux outils, le Mouvement peut récupérer ce temps dégagé et le consacrer à autre chose. Celui-ci a cependant perdu cet avantage concurrentiel qu'il avait pris. Les concurrents ayant créé une marge de manoeuvre assez importante, il est déconseillé d'entreprendre uniquement des approches en termes de productivité et d'efficience (stratégie de coûts), puisque cela n'est pas rentable à long terme par le fait que les concurrents ont la capacité de réagir rapidement. Pour se donner la chance de rattraper et de devancer les concurrents, le Mouvement Desjardins peut par exemple intégrer dans le projet de réingénierie, qui est ici considéré comme une innovation radicale,



des approches de relations-membres plus instructives et utiliser d'autres savoirs et savoir-faire différents de la courbe d'expérience des concurrents. "Si l'innovation est pertinente, une fois qu'elle est pleinement opérationnelle, elle permet la plupart du temps d'obtenir des gains de productivité bien plus élevés que ceux permis par la stratégie de coûts"<sup>32</sup>.

Pour illustrer ce phénomène prenons l'exemple de Wal-Mart qui est une entreprise commerciale et qui a adopté un système de gestion de l'information avec des ordinateurs en parallèle. A partir de la caisse enregistreuse, les informations vont se stocker dans l'ordinateur central qui emmagasine toutes les informations. A partir de ces informations, on sait dans quelle région se vend un produit plus qu'un autre, pendant une telle saison et suivant un tel rythme. Cela leur permet de faire une bonne sélection et une bonne segmentation des produits désirés par la clientèle en fonction des habitudes d'achats analysées par l'ordinateur.

Avec l'existence de SIC, en s'appuyant sur la réingénierie, le Mouvement Desjardins peut aussi utiliser le maximum d'informations qu'il possède pour chaque membre, selon ses mouvements financiers et peut lui offrir des produits répondants adéquatement à ses besoins. Et par la sélection et la segmentation des catégories des membres, les caisses devraient être capables de satisfaire leurs besoins plus que Wal-Mart ne puisse le faire pour sa clientèle, étant donné que la caisse possède l'identification complète du membre et des informations suffisantes sur ses habitudes de gestion économique. On ne doute pas qu'avec la réingénierie, le Mouvement Desjardins peut améliorer le fonctionnement de son système actuel et en même temps améliorer ses méthodes de communications. Tout dépendra bien entendu des politiques stratégiques en matière de technologies et des moyens de communications qui seront mis à contribution. Des expériences pour contrer les effets négatifs sur certaines caisses, comme leur regroupement, peuvent être envisagées et d'autres actions peuvent être entreprises dans la gestion stratégique.

---

<sup>32</sup> Idem, p. 107

## **TROISIÈME PARTIE**

### **3. Gestion stratégique des technologies chez Desjardins**

Une entreprise s'engage normalement dans ce genre de changement pour répondre à des besoins importants et précis. Ces besoins peuvent être d'ordre administratifs, structurels et/ou compétitifs (concurrentiels). De façon générale, le choix d'une technologie constitue un des grands moyens de la gestion stratégique de l'entreprise. Actuellement, plusieurs organisations choisissent cette stratégie pour répondre aux différentes exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Afin d'assurer le développement organisationnel à long terme, il faut adopter une stratégie globale pouvant mettre en adéquation les ressources humaines, techniques et financières et les besoins ponctuels avec les ressources et les besoins futurs de l'organisation. Ces ressources doivent être allouées adéquatement selon le type d'objectifs visés par l'organisation. Ainsi, la formulation des stratégies technologiques se base sur divers aspects. Le choix des technologies étant un des facteurs qui peuvent conduire au succès comme à l'échec d'une entreprise, il est attendu que ces choix s'inscrivent dans un processus d'élaboration d'une stratégie globale de l'entreprise. Selon certains auteurs<sup>33</sup>, ce processus s'effectue par étapes, en commençant par définir les domaines d'activités qui seront touchés, en analysant l'environnement concurrentiel, en choisissant des stratégies génériques, en identifiant les voies de développement stratégiques et enfin en procédant à la gestion d'un portefeuille diversifié d'activités.

#### **3.1 Orientation stratégique par segmentation**

Pour bien réussir cette démarche stratégique, il est important de concentrer des

---

<sup>33</sup> Régis Larue, *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, p.137.

efforts sur la notion de segmentation. Dans le cas des caisses populaires, la segmentation permet d'identifier clairement les besoins des membres et des caisses selon leurs caractéristiques. Les caisses possèdent suffisamment d'informations pour pouvoir établir concrètement des stratégies bénéfiques à tous les membres en fonction de leur catégorie. L'exemple qui peut illustrer l'existence d'une forme de segmentation dans le Mouvement Desjardins, c'est la division des caisses en strates. Dans la région de l'Estrie on y trouve 5 strates de caisses. Cette division se fait à partir de plusieurs facteurs en fonction de l'actif (par exemple celles qui ont un actif de 100 millions de dollars et plus sont en général au cinquième rang des strates et celles qui ont 15 millions et moins sont au 1er rang). Cependant les déterminants des strates sont fonctions d'autres facteurs importants comme le volume d'activités, le nombre d'employés et le nombre de membres. Voyons en quoi consiste la segmentation par rapport à chacune des étapes ci-haut mentionnées.

### **A. Définition d'Activités**

Les activités d'une organisation étant toutefois complexes, il convient de les segmenter par des sous-ensembles d'activités pour pouvoir effectuer une analyse pertinente. Dans les caisses populaires, cela suppose également une segmentation des membres selon leurs besoins compte tenu de l'âge, des revenus, du milieu territorial, du statut social... La prise de décisions d'allocations des ressources devrait se faire équitablement en fonction de cette segmentation et la détermination du type d'activités pour chaque segment servirait à mieux évaluer son intérêt stratégique.

### **B. Analyse concurrentielle**

A partir des segments identifiés, il est possible de préciser la structure concurrentielle de chacun et d'analyser ensuite les forces liées à la position concurrentielle de l'organisation; tels que les pouvoirs de négociations, les menaces interne et externe, les coûts, etc.



### **C. Stratégies génériques**

A cette étape, il faut déterminer en fonction de chaque segment les stratégies génériques qu'il convient de mener. Ces stratégies se rapportent généralement :

- \* Aux coûts par rapports aux produits et services offerts, comparés aux coûts des mêmes produits et services sur le marché;
- \* A la différenciation : en développant des caractéristiques propres aux produits et aux services offerts, pour que le membre puisse s'apercevoir des avantages de ceux-ci;
- \* A la focalisation : en se concentrant sur chaque segment dans ses particularités pour répondre adéquatement aux exigences qui s'imposent.

### **D. Gestion du portefeuille d'activités**

Il est important d'établir un arbitrage entre les différents segments dans l'allocation des ressources. Pour ce faire, il est conseillé de choisir des activités qui paraissent plus rentables et de développer des matrices compte tenu de l'importance de l'activité et de la position concurrentielle sur cette activité. En somme, il faut identifier les priorités.

### **E. Voies de développement stratégiques**

Les voies de développement stratégiques consistent à déterminer, dans une vision évolutive, quelles nouvelles activités l'organisation peut conquérir et de quelle manière. On peut citer à titre d'exemple:

- La diversification horizontale : où on doit étendre le domaine d'activités vers les segments plus ou moins connexes de l'organisation;
- L'intégration verticale : où on doit orienter les activités en amont et en aval ;
- Développement interne et/ou externe: avoir des activités nouvelles dans l'organisation ou acquérir une autre entreprise, acquérir de nouvelles compétences ou capacités;
- Stratégies relationnelles: faire des alliances avec des concurrents, avoir du partenariat avec

d'autres entreprises aux intérêts convergents, etc.

Dans toutes ces stratégies, le Mouvement Desjardins a souvent privilégié des stratégies génériques, telles que décrit par William et cie. Ces stratégies sont identifiées sous quatre concepts de base, à savoir: l'expansion, la stabilité, le retrait et la combinaison. Nous constatons qu'il a souvent utilisé des stratégies d'expansion et de stabilité depuis les années 60 jusqu'en 1988. Durant les 6 années qui ont suivi cette période, il a choisi la stratégie de stabilité et depuis 2 ans, le Mouvement a tendance à combiner les 3 sortes de stratégies génériques.

**Tableau 5: Expansion**

| <b>Identification</b> | <b>secteur d'affaires</b>                 | <b>allure</b>            |
|-----------------------|---|--------------------------|
| Produits              | Ajout de nouveaux produits                | trouver nouveaux usagers |
| Marchés               | Trouver de nouveau territoire             | pénétrer des marchés     |
| Fonctions             | Intégration verticale en amont et en aval | Accroître la capacité    |

En introduisant les technologies, le Mouvement a élargie son potentiel de marché et cette technologie a permis l'introduction de nouveaux produits et services comme par exemple les paiements directs, les cartes de guichet automatique, les cartes Visa et beaucoup d'autres. L'Intercaisse est un bon exemple qui démontre parfaitement l'intégration verticale et horizontale dans le Mouvement en plus de la pratique de l'intercoopération intrasectorielle. Sans doute que le fonctionnement en réseau et l'intercoopération ont permis aux caisses de réduire leurs coûts et de réaliser certaines économies d'échelle auxquelles elles ne pourraient accéder individuellement. D'autres formes d'expansion dans le Mouvement Desjardins se retrouvent dans l'achat de certaines organisations et dans l'élargissement de ses activités au niveau national et international. En voici quelques exemples à partir de 1960:

- Achats : - Compagnies d'assurance la "Sauvegarde" en 1962 et la "Sécurité" en 1963;
- La Fiducie du Québec en 1963;

- La Banque Laurentienne en 1993;
- Création : - Institut coopératif Desjardins en 1963;
  - Société d'investissement Desjardins en 1972;
  - Crédit industriel Desjardins en 1975;
  - Caisse central Desjardins en 1979;
  - Société de développement international Desjardins (SDID) en 1970.

La SDID a été créée pour s'engager dans les pays en développement. "La SDID est le principal bras de l'intervention du Mouvement Desjardins dans les pays en développement. C'est un organisme sans but lucratif qu'utilise Desjardins pour mener des activités de développement international et faire sa part dans l'aide au développement". En 1989, le Mouvement Desjardins avait aussi l'intention de créer un lien informatique avec le crédit mutuel de France pour permettre aux membres de ces deux institutions d'effectuer des opérations de retraits de fonds par leur carte de débit<sup>34</sup>.

**Tableau 6: Stabilité**

| Identification | secteur d'affaires              | allure                      |
|----------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Produits       | Maintenir le secteur d'affaires | améliorer la qualité        |
| Marchés        | Maintenir le secteur d'affaires | protéger la part de marchés |
| Fonctions      | Maintenir le secteur d'affaires | Améliorer l'efficience      |

On constate que depuis l'introduction des technologies, le Mouvement Desjardins a choisi une stratégie qui se rapproche aussi de la stabilité. Il a maintenu son secteur d'affaires tout en cherchant des moyens pour protéger les marchés déjà acquis. Dans la succession des changements technologiques, les actions entreprises visaient généralement à améliorer la qualité des produits et services offerts aux membres à coût moindre. La stratégie de stabilité se démarque également par l'intégration de l'Intercaisse dans toutes les

<sup>34</sup> J-P Gagné, A la conquête des marchés internationaux, dans Forces, no 91, 90, p.35-37.



caisses populaires affiliées aux fédérations, puisque l'objectif principal était de maintenir ces caisses dans le réseau et de protéger ainsi leur part du marché. Ainsi l'intercaisse a joué un rôle important dans le Mouvement au niveau de la stratégie d'expansion en facilitant l'intégration verticale et horizontale et de la stratégie de stabilité en assurant la protection des caisses.

**Tableau 7: Retrait**

| <b>Identification</b> | <b>secteur d'affaires</b>             | <b>allure</b>               |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Produits              | Abandonner de vieux produits          | Restreindre les produits    |
| Marchés               | Abandonner des canaux de distribution | Réduire les parts de marché |
| Fonctions             | Devenir une entreprise captive        | Réduire la R et D           |

Dans l'ensemble, le Mouvement Desjardins n'a pas appliqué cette forme de stratégie de façon significative. Il a toujours cherché à améliorer les méthodes de travail, sans pour autant réduire son marché ou retirer certains produits et services. Toutefois, le Mouvement Desjardins a diminué son rôle dans l'implication des caisses scolaires et dans l'octroi des petits crédits comme il le faisait durant les 30 premières années de son existence.

**Tableau 8 : Combinaison**

| <b>Identification</b> | <b>secteur d'affaires</b>                       | <b>allure</b>             |
|-----------------------|---|---------------------------|
| Produits              | Ajout de produits et abandon d'autres           | trouver d'autres usagers  |
| Marchés               | Ajouter de territoires et rejeter d'autres      | pénétrer d'autres marchés |
| Fonctions             | Accroître la capacité et améliorer l'efficience | Accroître la capacité     |

Avec l'arrivée de la réingénierie, le Mouvement Desjardins est entrain de réorganiser le processus de travail en intégrant de nouvelles façons de faire les affaires. On peut penser par exemple à l'uniformisation des services, à la recherche des contractants pour certaines activités administratives, à l'informatisation des travaux manuels et autres. Dans cette

démarche, toutes les stratégies que nous avons identifiées ci-haut doivent être en études.

Avec les tendances de l'évolution technologique actuelle, le Mouvement veut examiner toutes les opportunités que cette évolution puisse offrir. Ainsi la stabilité, l'expansion et le retrait doivent être combinés pour bien évaluer la stratégie qui convient mieux au Mouvement Desjardins. Non seulement l'accroissement des capacités et l'amélioration de l'efficacité et l'efficience s'imposent, mais aussi le maintien des marchés existants devient une nécessité pour assurer la stabilité de l'organisation.

Nous constatons également que la définition de la stratégie technologique chez Desjardins est un processus de développement incluant deux méthodes spécifiques d'anticipation de l'évolution technologique : la prévision et la prospective, telles que présentées par Joël Broustail et Frédéric Fréry<sup>35</sup>. Dans la première période de l'informatisation chez Desjardins, la prévision a été utilisée en examinant tous les facteurs du passé et du moment et en procédant à la consultation des gens d'expérience à l'interne, à l'étranger et dans les entreprises manufacturières (IBM par exemple).

### **3.2 La prévision**

La méthode de la prévision consiste à analyser par extrapolation les évolutions futures à partir des tendances observables dans le passé et le présent. Cela conduit naturellement aux hypothèses de stabilité concernant les causes ou le contexte des phénomènes et des facteurs étudiés. La méthode permet aussi de construire des modèles de prévision assez complexes intégrant plusieurs variables qui peuvent interagir entre elles. Elle prévoit aussi la consultation des experts, tout en précisant que l'idéal est de rencontrer pour chaque évaluation délicate, l'expert le plus avisé, non seulement expert du domaine, mais aussi capable de prendre une distance par rapport à son propre jugement.

---

<sup>35</sup> Le management stratégique de l'innovation, p. 65.

L'application de cette méthode chez Desjardins se retrouve dans tout le processus de recherche de solution pour le phénomène des chèques, des machines comptables et des besoins administratifs; dans l'implantation de l'Intercaisse dans toutes les caisses et dans l'amélioration de SIC. Des domaines d'activités qui ont été ciblés au départ concernent tout le processus de comptabilisation et d'administration et s'inscrivent dans le développement technologique à long terme. Lors de la recherche de la solution informatique, les responsables ont aussi choisi des hommes qui maîtrisaient la situation. Dans la plupart des cas, les organisations se fient uniquement aux opinions des spécialistes pour développer leurs modèles. Desjardins n'a pas commis cette erreur dans la phase de développement de son modèle technologique. Il a fait confiance à ses agents, notamment à Monsieur Simon L'Heureux, ayant de l'expérience dans le fonctionnement des banques et dans celui des caisses et qui connaissaient par conséquent l'ensemble des problèmes. Les personnes choisies devaient avoir une maîtrise des besoins en cause pour pouvoir mener à terme les travaux techniques du projet de développement du modèle. Ils devaient alors définir un modèle correspondant aux besoins réels du Mouvement.

### **3.3 La prospective**

La méthode de la prospective trouve ses fondements dans la formulation des hypothèses qui touchent chacune des dynamiques génériques et dans la construction des différents scénarios. Cette méthode conduit souvent à construire des arbres ou des emboîtements<sup>36</sup>. Elle permet une analyse beaucoup plus élargie sur un domaine en particulier et d'envisager les ruptures possibles. Nous pensons qu'actuellement, le Mouvement Desjardins procède de la même façon dans tout le processus de réingénierie, en examinant soigneusement les tendances actuelles prévisibles dans le futur. Il faut cependant rappeler que dans cette démarche, les stratégies ne doivent pas oublier d'analyser les conséquences possibles de chaque scénario envisagé et de varier les hypothèses. Pour chaque scénario, il

---

<sup>36</sup> Idem, p.67



faut en établir un autre reposant sur l'hypothèse inverse afin d'anticiper tous les phénomènes possibles et d'établir des solutions intermédiaires si nécessaire.

Par ailleurs, les stratégies dans le Mouvement Desjardins doivent aussi renforcer leur stratégie par la méthode de la *veille technologique*, qui, à notre avis a été souvent moins présente dans leur planification stratégique. Celle-ci consiste en la disposition de toutes les informations et d'une excellente connaissance de tous les développements susceptibles d'influer sur les différents niveaux technologiques. Elle a donc comme fonction de procurer l'information nécessaire sur les possibilités de la technologie et d'assurer la vigilance par rapport à la concurrence. Quelques moyens suggérés pour obtenir de bonnes informations par cette méthode sont les contacts avec les universités, les instituts de recherche appliquée et d'ingénierie, l'étude des publications sur l'évolution technologique, la participation aux colloques en matière technologique connexe et l'analyse approfondie des produits et services de la concurrence<sup>37</sup>.

Cependant, même si une organisation parvient à comprendre les évolutions technologiques possibles des activités qui l'intéressent, rappelons-le, l'acquisition d'une technologie est non seulement l'objet de remise en cause du fonctionnement habituel, mais aussi elle devient le sujet de toutes sortes d'interprétations et de spéculations à l'intérieur comme à l'extérieur. Par exemple depuis l'introduction de l'informatisation dans le Mouvement Desjardins, chaque projet technologique majeur envisagé entraîne le questionnement sur l'existence des petites caisses.

### **3.4 Stratégie pour les petites caisses**

La plupart des gens se demandent comment les petites caisses peuvent tenir le coup devant l'évolution technologique actuelle dans le Mouvement Desjardins. Comme on l'a

---

<sup>37</sup> Idem, p.69

précisé dans la partie précédente, tout dépend des stratégies adoptées pour le maintien des caisses en question . Il faut comprendre que les facteurs qui déterminent les strates des caisses ne se fondent pas sur l'acquisition technologique par celles-ci. Comme on l'a déjà souligné, ce qui les distinguent se situent principalement à l'actif détenu, au volume des activités fournies, au nombre des membres, etc. La stratégie technologique constitue un des moyens pour rendre opérationnelle les caisses dans leur particularité. Ainsi, les caisses doivent normalement bénéficier de ces technologies pour leur faciliter les tâches et non pas pour mettre en doute leur existence. Les politiques de gestion peuvent être adaptées en fonction de l'évolution des technologies.

Pour que les petites caisses puissent en bénéficier, il faut penser à leur fournir tous les moyens nécessaires. La fédération supporte déjà les caisses dans leur gestion, il faudrait alors clarifier leur part de participation pour aider par exemple les caisses en ce qui concerne la permanence du personnel compétent, les outils performants, le contrôle et le suivi. Certaines politiques pour exploiter efficacement les nouvelles technologies, comme le regroupement des caisses, ont déjà été faites dans le passé. A partir des expériences de ce regroupement, les dirigeants du Mouvement peuvent réexaminer les avantages et les désavantages de celui-ci et formuler des solutions pouvant aider les caisses à mieux se servir des technologies actuelles. Si les membres et les dirigeants des caisses en viennent à un accord sur le regroupement des caisses qui sont dans le même milieu, vue la facilité de gestion que les nouvelles technologies peuvent leur offrir, il serait alors très bénéfique à ces caisses d'examiner les possibilités de mettre leurs efforts en commun afin d'alléger le fardeau relié à l'administration quant au coût et au risque.

Nous pensons que les petites caisses comme les grandes existeront toujours peu importe la technologie adoptée, à conditions que les fédérations et la confédération puissent continuer à les supporter efficacement en ressources humaines, matérielles et financières. Les technologies futures dans le Mouvement Desjardins, telles que décrites par le concept de la réingénierie, devraient pouvoir permettre aux petites caisses comme aux grandes

d'assurer davantage leur viabilité et d'améliorer leur situation financière à long terme. Si les dirigeants des différents organes du Mouvement envisagent l'abolition de tous les travaux manuels qu'un ordinateur peut faire, les coûts fixes vont être petit à petit réduits et le volume des transactions traitées dans une journée va certainement augmenter. A la longue, cette situation devrait permettre aux caisses de récupérer plus vite les coûts associés à l'innovation technologique. De tels procédés ne peuvent nuire qu'au personnel en ce qui concerne l'incertitude de leurs emplois et aux membres habitués aux pratiques traditionnelles et qui n'aiment pas transiger avec des machines.

Pour contrer ces effets, les politiques de gestion des ressources humaines doivent être clarifiées et connues par les concernés, et les services pour les membres mentionnés doivent être assurés. De plus, beaucoup de services peuvent s'étendre jusqu'au domicile comme c'est déjà le cas pour certaines transactions des Assurances générales des caisses Desjardins. "Vous êtes en visite quelque part au Canada et aux États-Unis [...], dès octobre, Desjardins offrira à ses membres le nouveau service Accès D, par lequel un membre peut, à distance acquitter ses factures, obtenir le solde de ses comptes, effectuer un virement intercomptes, rembourser sa marge de crédit, etc. Il lui suffit de composer 1800 CAISSES sur son appareil à clavier et le voilà en communication avec le réseau Desjardins"<sup>38</sup>. La caisse peut rejoindre, à sa manière, les membres qui sont par exemple dans l'incapacité ou dans l'impossibilité de se déplacer pour aller aux services de pointe (caisse, guichet automatique, etc); ou encore qui n'ont pas confiance dans l'utilisation des machines (les gens de l'âge d'or) ou qui n'aiment pas faire des transactions avec ces machines.

On sait par ailleurs que certaines transactions, comme les contrats de prêts, requièrent la signature des deux parties (l'agent et le membre). Tant que le législateur n'a pas encore légiféré là-dessus, des agents des caisses peuvent se déplacer. Dans ces conditions, la question d'une grande ou d'une petite caisse importe peu; puisque ce sera dans

---

<sup>38</sup> Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, La caisse de demain MA CAISSE, no hors série, octobre, 1996, p. 5.



ce cas des gestionnaires compétents, capables d'offrir toute sorte de services à domicile aux différents types de membres d'une caisse selon leur segmentation et en fonction de leurs besoins respectifs. Ce qu'il faut par contre surveiller dans cette extension de services, c'est la méfiance que certains membres peuvent manifester à l'égard de ces gestionnaires qui pourraient passer pour des gens d'affaires privés ou des colporteurs. Il faut que ces agents soient bien connus des membres à la caisse avant de leur fournir des services à leurs domiciles.

### 3.5 Nécessité de marge de crédit

La question d'offrir une marge de crédit limitée que nous avons évoquée dans la première partie doit être une préoccupation dans la stratégie actuelle du Mouvement Desjardins. Pour pouvoir accorder à tout membre intéressé un crédit raisonnable, il faut établir des politiques incitant les membres à réaliser par exemple de petits projets. Le Mouvement peut encourager ses membres à se mettre en groupe pour créer de tels projets et les soutenir en leur accordant une marge de crédit limitée. La mise en commun des efforts de ceux-ci peut alors servir de garantie et diminuer ainsi les risques d'insolvabilité. A la naissance des caisses populaires, les petits prêts étaient prioritaires aux gros. "Comme l'indiquent les statuts des caisses, à garanties de remboursement égales, les petits prêts doivent être préférés aux plus gros [...]. La bonne réputation de l'emprunteur constitue la première de ces garanties"<sup>39</sup>. Cette forme de stratégie commence à voir le jour aux États-Unies. Ce serait une bonne manière d'encourager les membres et de soutenir en même temps l'action économique de ces derniers dans la recherche de solutions à leurs besoins.

Si les valeurs ont bien changé selon le milieu où évolue la caisse populaire, il faut une ouverture à ces nouvelles valeurs. Ce qui nous fait penser ici aux gens sans emplois ou ayant un revenu minimum. Si la classe populaire était à l'époque les petits producteurs,

---

<sup>39</sup> P. Poulin, Histoire du Mouvement Desjardins, 1900-1920, p.244.

aujourd'hui elle se traduit par des familles de toute sorte, des gens en chômage et sur le bien être social. Des politiques claires visant ces gens peuvent être envisagées dans la stratégie actuelle. Quelques expériences semblables ont été déjà réalisées avec succès dans le passé par certaines caisses, dans le programme "Sois ton propre patron"<sup>40</sup>. Nous estimons que par leur nature, les technologies en cours dans le Mouvement permettront normalement d'obtenir toutes les informations nécessaires pour tout membre susceptible d'utiliser ce crédit (jeunes, femmes, gens sans emplois...).

### 3.6 La gestion du changement selon différentes approches théoriques

Compte tenu des changements technologiques qui se sont succédés dans le Mouvement Desjardins depuis 1965 jusqu'à ce jour ( si on pense à la réingénierie), il nous vient l'idée de rappeler dans cette partie du texte quelques éléments importants dans la gestion du changement. Nous avons essayé de retenir quelques points essentiels de plusieurs auteurs et de les adapter suivant notre méthodologie.

#### 3.6.1 Implication des personnes concernées

La politique générale repose sur quatre éléments jugés importants<sup>41</sup>:

- **Faire participer les employés** : l'implication des personnes concernées par le changement les incite à mieux travailler et à relever le défi. Cela favorise aussi une meilleure polarisation, c'est à dire que, les intervenants écartent les points qui peuvent les opposer et concentrent leurs efforts sur les activités à accomplir.
- **Rechercher la compétence et la performance** : Rehausser la capacité des employés

---

<sup>40</sup> La confédération des caisses..., MA CAISSE hors série, oct.96, p.9

<sup>41</sup> P. Beaudoin, La Gestion du changement, p.104-110.

et leur fournir des moyens nécessaires et des outils performants afin de permettre la production des produits et services de qualité.

- **Valoriser le personnel** : Reconnaître les mérites des employés, améliorer les conditions de travail, revoir même les politiques salariales, afin de pouvoir conserver les individus compétents et indispensables au travail. Établir des relations de confiance et de soutien avec les équipes de travail pour éviter des confrontations inutiles et créer un climat favorable au changement
- **Converger les intérêts** : Veiller à ce qu'il y ait une coopération efficace entre les individus. Cela suppose de bonnes relations entre les cadres et les subordonnés, une bonne conciliation des exigences du travail et de la famille, ainsi que des ententes entre la caisse et l'environnement. Il ne faut pas perdre de vue l'intérêt du membre, lui accorder une attention particulière en l'informant des changements qui s'opèrent dans l'organisation.

### 3.6.2 Préparation des ressources humaines

Plusieurs démarches peuvent être entreprises pour familiariser le personnel avec les changements envisagés. Nous énumérons ci-après quelques unes qui peuvent principalement aider à les préparer au changement<sup>42</sup> :

- **Informar les employés** : Pour aider les ressources humaines à traverser l'inconnu, il faut leur expliquer à quoi ils peuvent s'attendre, en quoi c'est important, et comment ils doivent s'y prendre. Il faut leur donner toutes les informations nécessaires sur les moyens de réagir pour réaliser les défis prévus dans le changement. Il est très important de faire en sorte que le personnel puisse percevoir la finalité et la

---

<sup>42</sup> F. Boneu et all, Piloter le Changement Managerial, p.69-88.



justification de toutes les actions réformatrices.

- Permettre aux gens d'exprimer leurs sentiments et de partager leurs expériences face au changement : Décrire les moyens qu'il faut utiliser pour faciliter la communication des idées (réunions, sondages, ententes, normes et procédures dans l'accomplissement des tâches..).
- Préciser comment gérer les flux des ressources humaines : clarifier les normes de conduite pour le recrutement, la formation et le développement des ressources humaines. Déterminer aussi les règles d'avancement, les politiques de licenciement et de reclassement des employés.
- Identifier les systèmes de rémunération et de récompenses : dispositions portant sur les avantages au mérite, les gratifications, les titres fonctionnels, les reconnaissances liées aux titres et autres.
- Organiser le travail : structurer, faire la description des postes de travail et répartir les effectifs. Identifier les décideurs et établir un système d'évaluation des performances.

Afin d'assurer une meilleure gestion du personnel, particulièrement pendant la période des changements, la personne responsable des ressources humaines doit disposer des informations pertinentes sur les points suivants<sup>43</sup>:

- Le contexte global de l'organisation (la caisse),
- Les principes fondamentaux de la stratégie du personnel,
- La position stratégique en ressources humaines des concurrents,
- La politique générale en matière de ressources humaines,
- La maîtrise des objectifs et des stratégies de l'organisation,
- Les forces et les faiblesses de l'organisation,

---

<sup>43</sup> Bougier J.M. et Vuillod S., Stratégies du changement dans l'entreprise, p.102

- Les forces et les faiblesses en matière de ressources humaines.

### **3.6.3 Disponibilité des ressources**

Pour pouvoir mener des opérations constituant le changement, l'organisation doit disposer des ressources humaines, matérielles et financières. Parmi ces moyens, la disponibilité des ressources humaines constitue une problématique qui peut présenter des risques importants, si elle n'est pas bien gérée. En effet, au niveau des instances décisionnelles, les dirigeants ou les gestionnaires sont difficilement disponibles et ne comprennent pas toujours le rôle essentiel à jouer dans un domaine qui leur apparaît comme particulièrement technique. Dans la plupart des cas, les efforts des dirigeants sont orientés vers la réalisation des projets en cours, et le risque d'oublier leur rôle habituel devient grandissant.

L'ensemble des ressources humaines subit la pression d'une charge de travail occasionnée par le changement et, pendant ce temps, le service habituel doit continuer. De ce fait, les responsables du changement doivent fixer les activités prioritaires (à court, moyen et long terme) en fonction du plan de changement. L'idéal est de trouver du personnel additionnel pour épauler les autres en cas de difficulté ou de surcharge du travail (ajout du personnel, recours à l'expert...). Le suivi et le contrôle des activités quotidiennes est une nécessité, afin de se réajuster en conséquence.

Les ressources matérielles sont aussi indispensables pour le changement. Actuellement, les moyens informatiques occupent une place importante dans le domaine technique. Là encore, il faut disposer des outils nécessaires (comme des systèmes d'information et financières en ce qui concerne l'informatique), mais aussi il faut avoir des personnes capables d'utiliser ces outils. Les conditions concurrentielles reposent, en grande partie, sur la capacité et la performance des outils ainsi que sur la disponibilité et la compétence des utilisateurs.

Tous ces moyens demandent également des ressources financières pour pouvoir opérer le changement. A chaque activité prévue par la planification stratégique du changement, il faut préciser combien de ressources financières on doit y allouer pour chaque tâche et en fonction du temps requis. C'est l'utilisation des méthodes dites "analytiques". De plus, il faut avoir la capacité d'anticiper les conséquences des changements prévus, afin de pouvoir apporter des correctifs nécessaires en tout temps. Le facteur "temps" devient très important dans tout changement. Il permet de faire des analyses plus approfondies. Cela doit se faire pendant l'étude de pré faisabilité du projet. Bon nombre d'observateurs affirment que les changements précipités débouchent souvent sur un échec ou du moins suscitent des regrets<sup>44</sup>. Selon Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, les méthodes analytiques sont les plus adaptées à la planification financière. "Elles sont plus fiables et plus précises que les autres, mais aussi plus complexes et plus onéreuses, car durant la phase de faisabilité, on dispose rarement du temps et du budget nécessaires pour les utiliser<sup>45</sup>.

### **3.6.4 Les contraintes occasionnées par le changement**

Le changement peut occasionner plusieurs éléments pouvant contraindre le bon fonctionnement de l'organisation. Ces contraintes peuvent être d'ordre techniques, juridiques ou humaines. Citons comme exemple :

- La structuration des systèmes transactionnels
- La résistance par rapport aux habitudes et à la culture de l'organisation
- Les difficultés liées à la technologie informatique (matériel et logiciels de raccordement)
- Les difficultés liées aux aspects légaux, pièce servant de preuve en cas de litiges, pas de jurisprudence.

---

<sup>44</sup> Pemartin, Réussir le changement, 1987, p.73.

<sup>45</sup> Genest B-A et Nguyen T. H., Principes et techniques de la gestion de projet, vol.2. 1992. p. 40



### **3.6.5 Les moyens utilisés dans la gestion du changement**

La réussite de tout changement suppose l'introduction de différents moyens. En plus des ressources énumérées précédemment, il faut disposer et échanger l'information, assurer la formation nécessaire et le matériel approprié au changement.

#### **3.6.5.1 L'information**

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, l'information est nécessaire pour permettre aux employés et autres personnes concernées par le changement de comprendre le choix d'une telle ou telle stratégie. Elle permet également d'appréhender les incertitudes des employés face au changement. Cependant, cette information ne doit pas être limitative, elle doit autant que possible porter sur des facteurs internes et externes de l'organisation afin de situer et bien éclairer les gens concernés<sup>46</sup>. Ainsi, l'information diversifiée et complète permet aux employés de mieux comprendre l'importance du changement et suscite chez-eux la volonté de le réussir.

On peut utiliser différents procédés:

- Les supports visuels comme les films, enregistrements vidéos et diapositives : ce genre de supports privilégient l'information de qualité, mais souvent au détriment de l'interaction. Le choix de ces supports est convenable lorsqu'on veut communiquer l'information à différents auditoires et sans vouloir susciter des échanges inter-personnelles. Leur préparation demande des spécialistes sachant l'importance de l'information choisie et son impact sur l'auditoire.
- Des exposés sans supports visuels : exposés oraux des responsables du projet dans des

---

<sup>46</sup> Pemartin, Réussir le changement, 1987, p.62

réunions avec l'utilisation du tableau ou chevalet à la limite. Cette forme d'exposés favorise la participation maximale de l'auditoire, et convient à des réunions de coordination interne en petit groupe (15 personnes maximum). De plus, elle suscite des échanges interpersonnelles sur les différents paramètres du changement.

- Des moyens "classiques": comme les notes de services, les comptes rendus des réunions, les bulletins d'information... Peu importe les moyens choisis pour diffuser l'information, le présentateur doit tenir compte des 4 éléments<sup>47</sup> ci-après :

- Le sujet à traiter doit être précis (des thèmes précis),
- Il doit être adapté au contexte (connaissance de l'auditoire, taille, intérêt...),
- Le texte doit être bien préparé (contenue claire portant sur des idées maîtresses),
- Le choix de supports (au besoin) doit être adapté au contexte.

L'information est aussi importante pour les membres et pour les membres potentiels. Cette information doit être constante non seulement pour la période des changements, mais aussi pendant l'année pour des principales activités de la caisse. Les changements technologiques dans le Mouvement Desjardins sous-tendent toujours l'objectif de mieux satisfaire les besoins des membres. Alors ces membres sont directement concernés, parce qu'ils subissent les impacts du changement durant et après le processus de l'implantation de ces changements. S'ils ne sont au courant de rien, ils peuvent se sentir mal servis et se retourner à d'autres institutions financières. Ainsi, faute d'information, on contribuerait à les repousser vers les concurrents, alors qu'on visait à les maintenir et à mieux les servir.

Les membres peuvent être informés de façons différentes :

- Affichage des avis pendant toute la durée du changement,
- Annonce par des employés en contact avec les membres,

---

<sup>47</sup> B.A. Genest et cie, Principes et Techniques de la Gestion de Projets, p.190-194.

- Des messages dans les correspondances, et les médias,
- Des dépliants à disponibiliser dans la caisse et autres points de ventes,
- Annonces dans l'Assemblée générale,
- Annonces et dépliants dans les endroits publics (écoles, églises...).

Également, les cadres et les dirigeants doivent maîtriser l'information et la transmettre correctement et sans ambiguïté. Si ces derniers ne maîtrisent pas l'information sur les choix définitifs à mettre en place, les personnes concernées par le changement pourraient avoir des informations erronées et cela peut engendrer des répercussions sur l'organisation. Comme par exemple:

- La perte de confiance des salariés,
- La perte de la clientèle,
- Coûts supplémentaires,
- La perte de crédibilité de l'organisation, etc.

### **3.6.5.2 La formation**

La formation constitue un aspect fondamental dont il faut tenir en compte dans la planification stratégique, surtout quand le changement demande de nouvelles connaissances pour être réalisé. Ceux qui manquent ces connaissances et qui sont concernés par le changement manifestent le sentiment d'impuissance et cela augmente davantage leurs inquiétudes face au changement. Au niveau des cadres supérieures, encourager la formation, c'est reconnaître chez les employés la possibilité de progresser et de s'ouvrir à des pratiques nouvelles. "On doit donc veiller à transmettre les connaissances, les habiletés et les attitudes selon le schéma classique du "savoir, savoir-faire et savoir-être"<sup>48</sup>. Ainsi, les employés doivent avoir la volonté et les connaissances leur permettant d'analyser certaines situations,

---

<sup>48</sup> P. Beaudoin, la gestion du changement, 1990, p.108.



particulièrement ce qui se rapportent à leur domaine.

Par ailleurs, les gestionnaires doivent savoir que l'attitude d'un employé face au changement est en grande partie fonction de l'image qui lui est envoyée. Leur façon de mener la gestion de l'organisation doit correspondre aux actions de changement. Sinon, eux aussi ont besoin d'être évalués pour examiner leurs compétences afin de les améliorer dans ce sens. De plus, ils doivent se rappeler que leur savoir théorique peut les conduire à des erreurs et que par conséquent, les réactions de tout le personnel leur sont nécessaires. Ainsi, la vision et la volonté des stratèges d'évaluer les besoins en formation peut provoquer des apports importants et des attitudes favorables au changement de la part des employés.

### **3.6.5.3 L'assistance et les outils technologiques**

L'assistance veut dire l'encadrement du personnel durant et après tout le processus de l'implantation du changement. Celui-ci peut être le soutien continu de la direction et l'accompagnement par les ressources externes (consultants). Le support externe durant le processus d'implantation apporte de l'encouragement, de l'aide et de l'information supplémentaire aux personnes concernées. Les intervenants externes doivent maîtriser les raisons réelles relatives au changement et pouvoir proposer des solutions efficaces aux difficultés rencontrées dans la poursuite du changement. Ils doivent également assurer le suivi même après l'implantation pour réévaluer continuellement le degré de satisfaction.

La disposition des équipements (appareils, systèmes d'exploitation...) efficaces et efficaces permet à l'organisation d'obtenir de bons résultats du changement et de devenir concurrentielle. Lorsque les moyens de production sont dépassés, l'organisation perd des avantages concurrentielles quant au coût et à la qualité des produits et services<sup>49</sup>. Les technologies de l'information par exemple peuvent améliorer les compétences des individus,

---

<sup>49</sup> Lawrence R Jauch et William F. Glueck, Management stratégique et politique générale, 1990, p. 185

la variété de leurs tâches et accroître les relations interpersonnelles, ou encore produire l'inverse. Rappelons-le, ces systèmes peuvent apporter des effets positifs, comme ils peuvent apporter des effets négatifs. Par exemple, ces systèmes fournissent de l'information aux employés et aux gestionnaires pouvant leur apprendre à gérer sur base d'analyses factuelles plutôt que sur base de leur simple intuition. Dans ce sens, ils leur apportent une amélioration de leur compétences. Si ces systèmes sont conçus pour automatiser une grande partie du jugement dans le travail, et que l'utilisateur doit seulement appuyer sur une touche pour obtenir ce qu'il veut, le travail ne demande pas dans ce cas de compétences particulières.

Ce qui est important est de savoir que la qualité d'un système d'information dépend, d'une part de la qualité des informations qu'il fournit : exactitude, précision, délais d'obtention et vérifiabilité; et d'autre part de ses qualités propres, comme la facilité d'usage, la capacité, l'adaptabilité et la contrôlabilité.

## QUATRIÈME PARTIE

### 4. Interprétation personnelle et suggestions

#### 4.1 Suggestions sur la gestion du changement

Avant de passer à l'interprétation proprement dite, nous pensons qu'il peut être utile de rappeler certains éléments essentiels à considérer dans la gestion du changement. Nos suggestions n'étant pas exhaustives, l'organisation doit chercher à compléter et à réajuster ces éléments selon ses particularités administratives et opérationnelles. Peu importe le type de changement entrepris, après avoir évalué les besoins, fixer les objectifs et déterminer les ressources disponibles pour les atteindre, l'implantation de la stratégie de changement demande de concentrer les efforts sur quelques éléments primordiaux<sup>50</sup>:

- Identifier toutes les tâches que la stratégie de changement requiert pour être réalisée,
- Spécifier les personnes à qui ces tâches doivent être assignées,
- Déterminer le degré d'interdépendance entre ces tâches,
- Préciser de quelle manière peut-on s'assurer que les tâches confiées aux différentes personnes seront accomplies,
- Assurer le suivi et le contrôle.

En tenant compte des différentes difficultés associées à la gestion du changement et en se référant aux approches théoriques telles qu'elles sont identifiées précédemment, tout responsable du changement doit:

- ***Impliquer et écouter valablement les employés à chaque étape d'introduction des changements*** : il faut s'assurer que les employés ont bien compris la nature du

---

<sup>50</sup> Lawrence R. Jauch et cie, Management stratégique et politique générale, 1990, p.347.



changement, en sollicitant leurs suggestions et leurs commentaires. Ce serait intéressant d'utiliser des boîtes à suggestions. De cette manière, des employés qui se sentent gênés ou qui manquent de temps pour s'exprimer ouvertement pendant les réunions, trouvent une occasion pour donner leurs opinions. En supposant qu'il n'y a personne pour s'occuper du dépouillement de ces commentaires et suggestions, le service de support aux caisses de la Fédération pourrait alors s'en occuper, pour ensuite donner les résultats aux dirigeants de la caisse. Il nous semble également important d'informer et de solliciter les commentaires des membres.

- ***Communiquer constamment avec les services de support*** : Faire part des difficultés rencontrées par les gestionnaires, les employés et les membres lors de la gestion du changement (durant la formation, l'implantation des systèmes, les séances d'informations...) pour que les personnes concernées se réajustent en conséquence. De plus demander aux intervenants de la fédération ou de la confédération de préciser le délai approximatif d'attente pour venir en aide aux demandeurs du support. Cela permettrait aux employés d'apaiser le sentiment de dépendance, d'éviter les attentes inutiles et de s'organiser autrement.
- ***Donner un feed-back sur les problèmes techniques aux employés*** : lorsqu'il y a des problèmes dans les systèmes et que les intervenants externes arrivent à en y identifier les causes, informer les utilisateurs afin de faciliter leur intégration au changement. Ainsi, ils se sentiront plus impliqués dans le processus de résolution du problème et cela pourra apaiser leur sentiment du manque d'autonomie, puisqu'ils auront compris que le problème est probablement au dessus de leurs connaissances.
- ***Stimuler et évaluer les résultats*** : la dynamique de changement a tendance à s'essouffler devant l'activité quotidienne et des doutes peuvent survenir; les acteurs doivent alors être remotivés sans cesse. Il faut rappeler les règles de conduite et les actions importantes à entreprendre pour réussir le changement. De plus, le

processus de changement semble être long et complexe, il est très recommandé de mesurer régulièrement le chemin parcouru et de s'auto-évaluer par rapport aux objectifs poursuivis.

- ***Consacrer les efforts sur l'information et la satisfaction du membre*** : le but principal est de satisfaire le membre. Il faut veiller à ce que ce dernier soit toujours au centre des actions entreprises. Aujourd'hui l'information au membre est presque inexistante ou mal livrée. Les produits et services déjà offerts sont mal connus par celui-ci. Comme nous l'avons déjà dit dans les pages précédentes, il serait très intéressant d'élaborer un dépliant d'information sur les produits et services importants offerts dans la caisse (et le réseau si possible) destiné au membre. Ce que le membre veut c'est de payer le moins cher possible pour un service de qualité, il faut alors l'informer dans ce sens. Ce dépliant pourrait lui permettre de comparer les avantages d'être dans le Mouvement Desjardins par rapport aux institutions bancaires. De la même manière, ce dépliant constituerait un des documents du "kit d'informations" à donner au membre lors de son adhésion. De plus, il faut mettre l'emphasis sur la raison d'être des changements technologiques dans le Mouvement en insistant sur leurs apports économiques et sociaux et en détournant l'attention portée sur la course à la puissance des machines.
- ***Renforcer le 5ème principe coopératif*** : Appliquer dans la mesure du possible ce principe, en demandant par exemple aux membres présents durant l'Assemblée générale de sensibiliser leurs amis membres et non-membres sur les avantages du Mouvement Desjardins; ou d'acheminer les informations reçues à leur entourage. Intéresser les jeunes dans les milieux scolaires à connaître le bien fondé du Mouvement par des réunions ou de courts messages instructifs. Conscientiser chaque membre de l'importance de s'impliquer activement dans les différentes activités de sa caisse. Revenir sur les vieilles méthodes s'il le faut. Les nouvelles technologies offrent des opportunités pour communiquer facilement, il faut alors en

profiter pour rattraper le temps perdu.

- ***Gérer suivant les priorités*** : Dans la gestion du changement, il faut toujours évaluer ce que l'on perd et ce que l'on gagne en fonction des objectifs poursuivis. Aussi, il faut prendre en compte les besoins des membres de la caisse en fonction du secteur dans lequel la caisse exerce ses opérations. Chaque caisse évolue dans un environnement qui lui est propre et chaque aspect pouvant influencer un choix plutôt qu'un autre doit être analysé attentivement.

## **4.2 Interprétation personnelle**

### **4.2.1 Le conservatisme dans les valeurs coopératives**

La plupart des entreprises coopératives accusent un retard considérable dans l'évolution de leurs procédés administratifs et opérationnels. En voulant conserver leur caractère qui les distingue des entreprises à but lucratif, les dirigeants de celles-ci se montrent très timides pour prendre des mesures pouvant faire évoluer les choses au même rythme que l'évolution de la société. Et lorsqu'ils arrivent à dépasser ce mythe, souvent c'est trop tard pour rattraper le temps perdu. Dans la plupart des cas, cela est attribué, à tort ou à raison, aux principes de base de ces entreprises, selon l'interprétation et la mise en application de ces derniers. Ces principes ont été revus par l'Assemblée générale de l'ACI suite au congrès de Manchester en date du 23 septembre 1995. Quelques améliorations ont été apportées principalement au 2ème et 3ème principes, qui sont respectivement le pouvoir démocratique exercé par les membres ainsi que l'autonomie et l'indépendance. De ce fait, les coopératives peuvent conclure des accords avec d'autres formes d'organisations pourvu que ces accords respectent le pouvoir démocratique prévu par les règlements. Sans toutefois entrer dans l'analyse profonde de ces principes, nous pensons que tels qu'ils se présentent actuellement, ils ne limitent pas d'une façon significative la prise de décisions pouvant assurer rapidement et efficacement la croissance et l'émergence des organisations



coopératives. On sait que ces entreprises marquent un écart trop élevé par rapport aux autres formes d'organisations, mais on croit qu'elles peuvent se rattraper. Dans un tel contexte, les entreprises coopératives doivent absolument chercher des moyens pour faire évoluer leur mode de fonctionnement. On ajuste souvent les règles et les lois qui régissent la société selon son évolution. Pourquoi les coopératives ne feraient pas la même chose. Pour réussir et devenir meilleure dans un système de marché actuel, l'entreprise n'a pas le choix, elle doit revoir ses méthodes de fonctionnement traditionnelles pour améliorer ce qui est encore utile et éliminer ce qui est dépassé. Il nous semble très urgent que les entreprises coopératives trouvent des mécanismes appropriés pour mieux gérer et améliorer constamment les principes qui les guident en les adaptant à l'évolution sociale, économique et technologique.

Les entreprises à but lucratif n'ont pas hésité à intégrer dans leur mode de fonctionnement ce qui leur semble très bon et utile dans le fonctionnement des entreprises coopératives. On pense par exemple à l'attention particulière réservée au service à la clientèle, à l'anticipation des besoins du client avant que celui-ci le manifeste lui-même, etc. Ces entreprises ont vite compris que c'est le client qui est "maître" pour faire fonctionner les affaires et que rien ne peut s'accomplir sans lui. Alors, elles se plient à ses exigences et essaient avec tous les moyens de l'attirer et de le garder. L'intégration graduelle des procédés habituellement reconnus dans les coopératives de consommation est un bon exemple qui illustre ce phénomène chez Club-Price (Price Costco). La présentation de la carte de membre est exigée pour payer les achats et l'escompte est inclus dans le prix des produits. En procédant de cette façon l'entreprise possède des informations importantes (stockées dans leurs ordinateurs) sur les habitudes de consommation de chaque membre (sortes de produits achetés, la quantité, la fréquence...). Ces informations servent dans la recherche des mécanismes pouvant aider à stimuler les besoins des membres, à mieux les servir et à maintenir la clientèle de l'entreprise. Si Club-Price a réussi d'attirer une clientèle importante à partir des procédures coopératives, alors que les bénéfices ne se partagent pas entre les membres, cela signifie qu'une coopérative peut réussir à faire mieux. On ne pense

pas que les organisations coopératives doivent forcément fonctionner comme des entreprises à but lucratif, mais on veut appuyer l'idée de diversifier les activités et de trouver d'autres moyens d'organisations au niveau de la formation, informations, participation, intercoopération..., tout en gardant la nature coopérative comme on l'a vu dans notre première partie.

#### **4.2.2 Le cas du Mouvement Desjardins**

Dans le cas du Mouvement Desjardins, ce n'est pas le concevatisme qui importe, c'est plutôt les différentes interprétations attribuées aux valeurs de la coopération par différents acteurs pour expliquer les contraintes et les opportunités du progrès technologique. Durant notre recherche, nous avons constaté que la plupart des gestionnaires interprètent partiellement certaines valeurs de la coopération dépendamment de leurs occupations respectives. Par exemple, certains cadres affirment que dans le contexte actuel, les membres n'ont pas besoin de recevoir une éducation coopérative, mais des produits financiers de qualité! Si on regarde "l'éducation coopérative" comme étant uniquement l'apprentissage de la doctrine coopérative, est-il vrai que le membre ne serait pas très intéressé? Mais si on lui explique comment il peut diversifier bénéfiquement ses produits financiers en y ajoutant ce que cela représente pour lui, pour la collectivité et pour l'organisation dont il est propriétaire-usager, cela apporterait sans doute des effets très positifs pour le membre et pour l'organisation, et cela s'inscrit dans l'éducation coopérative. D'autres gestionnaires pensent que le montant dépensé dans l'organisation de l'Assemblée générale ne doit pas être important, puisque le membre préférerait plutôt recevoir cet argent dépensé comme ristournes. Si certains gestionnaires perçoivent ces dépenses comme inutiles, il est évident qu'il serait très difficile pour eux d'expliquer aux membres l'importance reliée à la participation dans l'Assemblée générale.

Toutes ces constatations nous amènent à penser que la plupart des gestionnaires dans le Mouvement Desjardins ne maîtrisent pas parfaitement certaines approches de la



coopération et pour cause. Faute de gestionnaires spécialisés dans le domaine coopératif et en même temps dans le domaine des affaires, la présence de gestionnaires formés pour les entreprises capitalistes dans le Mouvement entraîne une structure de gestion presque semblable à celle des entreprises capitalistes. Raison pour laquelle, le discours de la coopération véhiculé par certains dirigeants ne coorespond pas à ce qui se passe réellement dans la pratique.

***Un grand défi pour le Mouvement Desjardins*** : Cependant, on sait bien que le Mouvement Desjardins doit fournir des efforts considérables pour tenir le coup devant la compétition des grandes institutions bancaires. Depuis l'existence des caisses populaires la concurrence a toujours été féroce avec les grandes banques. La clientèle se partage actuellement dans ces institutions. Il est très fréquent de trouver des membres des caisses populaires qui sont en même temps des clients des banques. Alors, ces institutions cherchent tout ce qui semble bon et bénéfique aux membres des caisses pour les attirer et les maintenir chez eux. De plus, le membre ou le client est en quête de meilleurs taux d'intérêts, du bon service, etc. Dans ces conditions, le membre doit pouvoir faire la différence entre la nature des produits bancaires et celle des produits du réseau du Mouvement Desjardins, en plus de pouvoir distinguer la nature de ces deux formes d'institutions financières. Comparé aux banques, le Mouvement Desjardins a un grand défi à relever pour rester compétitif sur le marché suite à sa structure complexe. On l'a déjà dit, le Mouvement met du temps pour prendre une décision ou pour réaliser un projet, alors que les autres institutions ont la capacité de réagir très rapidement selon l'urgence de la situation. Par exemple les membres du C.A. d'une entreprise à but lucratif peuvent se réunir n'importe quand ou se consulter sans délai pour décider directement des mesures à mettre en oeuvre afin de répondre à un besoin quelconque de l'entreprise; alors que pour une caisse populaire cela peut prendre un délai assez long pour exécuter une décision.

Dans le fonctionnement du Mouvement Desjardins, il y a des ajustements à faire pour que par exemple les dirigeants élus puissent exercer leur pouvoir efficacement et prendre des



décisions rapidement. Pour ce faire, il faut qu'ils soient bien formés et informés. Également, ils doivent être disponibles et pouvoir suivre de près les décisions des gestionnaires et les attentes des membres. Lors de notre cueillette de données, un membre nous a témoigné des difficultés qu'il a eu pour rencontrer le Président ou le Vice-Président du C.A. de sa caisse afin de lui exposer son cas. Nous avons constaté qu'il peut être effectivement très difficile d'être en contact avec certains membres du C.A., puisqu'on a tenté de rencontrer à deux reprises le Président ou le Vice-président d'une caisse populaire "X" dont on est membre, pour s'informer davantage sur la mise en application de leur pouvoir sans succès. Le refus (pour la personne chargée de nous mettre en contact) étant que ces derniers travaillent bénévolement. La personne en question a décidé à leur place; aucune chance d'attendre leur opinion. Des mécanismes pouvant faciliter le contact des membres du C.A. en dehors de l'Assemblée générale seraient appréciés par les membres.

#### 4.2.3 Enjeux et impacts technologiques

**Aspect social** : L'accès facile aux guichets automatiques, l'utilisation des cartes débit (interac), les dépôts directs...sont tous des produits et services résultants de l'introduction des technologies. Les membres ayant été en grande partie satisfaits par la gamme des produits et services qui leur sont offerts, ils ont oublié, eux aussi, qu'ils doivent assurer la maintenance du caractère collectif en participant activement dans la vie quotidienne de leurs caisses. Ainsi les faiblesses de l'aspect social qu'accuse le Mouvement Desjardins ont été également renforcées par la non participation des membres. La nature humaine étant ce qu'elle est, quand ça va bien les gens ont tendance à se contenter de ce qu'ils ont; et lorsque ça va mal, ils commencent à ouvrir les yeux et à se battre pour que les choses se passent autrement. Rappelons-nous que quelquefois cette ouverture vient un peu trop tard.

Les membres du Mouvement Desjardins doivent se rappeler de leurs devoirs. Il leur appartient, autant que les dirigeants, de respecter leurs engagements. Les dirigeants doivent fournir toutes les informations nécessaires pour que les membres sachent ce qui se passe

réellement dans leur Mouvement, et les membres doivent fournir un effort à leur tour pour obtenir l'information, afin de vérifier si elle répond à leurs besoins. Il doit y avoir une sorte d'échange mutuelle entre les deux.

*Aspect économique* : La technologie informatique a joué un rôle très important dans la gestion des opérations au sein du Mouvement Desjardins. Nous pensons que sans l'acquisition de la technologie informatique dans le Mouvement Desjardins des années 70, il aurait été probablement impossible pour lui de survivre dans une économie de marché telle qu'elle était à l'époque et telle qu'elle est aujourd'hui. D'ailleurs différents acteurs qui ont été rencontrés pendant notre cueillette de données ont affirmé que l'existence des technologies au sein de Desjardins a permis le développement socio-économique de l'ensemble du Québec. On aurait aimé approfondir notre analyse avec des données statistiques quantitatives de l'apport technologique dans le Mouvement Desjardins, mais on n'a pas pu les obtenir suite à la gestion très complexe de ce dernier. Dans l'avenir très proche, on espère que le Mouvement pourra disponibiliser ces données dans son réseau pour faciliter leur consultation.

*Aspect technique* : Dans la première partie, les raisons majeures de l'automatisation chez Desjardins ont fait l'objet de notre analyse, nous avons essayé de comprendre le rôle des technologies dans l'affaiblissement de certaines valeurs coopératives. Il ne serait pas pertinent de reprendre nos commentaires, notre opinion sur la prise de conscience sur ce sujet a été suffisamment explicitée dans les dernières pages de cette partie. Il convient cependant de rappeler les points essentiels. Plusieurs facteurs reliés au système capitaliste qui prévaut de plus en plus dans notre société contribuent à l'effet d'affaiblissement, tandis que les technologies, selon leur nature, leur secteur d'implantation et leur gestion, renforcent ou réduisent la portée des valeurs coopératives. De plus là où les valeurs traditionnelles sont encore valorisées, les valeurs coopératives sont soutenues de façon significative.

Nous avons souligné la fonction de quelques organes du Mouvement Desjardins à l'égard des technologies ainsi que les grandes étapes de l'automatisation qu'il a connu dans la partie 2 de notre travail. Ces changements ont eu des impacts positifs ou négatifs selon leur degré de perturbation et d'amélioration des pratiques habituelles.

#### **4.2.4 La notion de réingénierie**

La réingénierie en cours dans le réseau du Mouvement Desjardins nous a intéressé et nous avons soulevé quelques opportunités possibles avec l'évolution technologique actuelle. Les petites caisses comme les grandes pourront toujours survivre ensemble avec les tendances technologiques actuelles. Cependant dans l'avenir très proche, ce qui risque de se produire dans le Mouvement Desjardins, c'est la présence des caisses sans caissières. La prédominance des nouvelles technologies démontrent que les produits et les services pourraient se donner à domicile et à partir des automates. Ainsi, on assisterait au phénomène semblable à celui de la naissance des caisses où Desjardins faisait des affaires aux domiciles des membres.

Il nous semble que quelques principes d'amélioration de la réingénierie se rapprochent aux valeurs de la coopération. Certains éléments identifiés par la roue de la chance de Harrington nous apparaissent fondamentalement à la base d'une organisation coopérative telle que le Mouvement Desjardins : l'accent sur le client (le membre), la planification (atteinte d'objectifs communs), la participation de chacun, la confiance, l'importance de nous (collectivité), l'uniformisation et la formation. Par exemple, l'uniformisation des services est quelque chose de très positive dans les apports de la réingénierie, puisque durant un certain temps les caisses se sont mises à se concurrencer entre elles. Si le Mouvement Desjardins a des racines solides dans ces éléments ci-haut cités, il ne devrait pas y avoir de complication pour arriver aux fins de l'organisation. Cette modernisation est une bonne chose pour que le Mouvement puisse se rattraper en matière d'exploitation de la technologie de fine pointe, mais nous constatons que ce grand



changement semble avoir moins de bruit sur les inquiétudes des employés et sur le pessimisme de certains cadres. Les conséquences de ce projet sur les employés et les cadres ne sont pas à ignorer. Les outils technologiques induits par la réingénierie vont créer des mises à pied importantes, puisque les appareils pourront remplacer un grand nombre d'individus dans leurs tâches. Y-a-t-il des politiques clairement définies pour les sécuriser? Les concernés doivent être avisés et pouvoir faire entendre leurs opinions sur cette modernisation.

***Le regroupement des caisses :*** Nous considérons que le regroupement des caisses peut être très bénéfique aux membres et au réseau du Mouvement. La technologie de pointe peut faciliter ce regroupement. Par ailleurs, ceci ne peut se réaliser sans le consentement des membres. Faut-il alors se demander si les dirigeants élus possèdent des informations suffisantes pour l'envisager, pour comprendre son importance afin d'en informer les membres? Sont-ils en mesure d'expliquer en quoi consiste la réingénierie? Monsieur Claude Béland explique que la réingénierie a pour but “de simplifier le travail de bureau, de mieux former le personnel et de doter la caisse d'équipements à la fine pointe de la technologie pour que les membres puissent y trouver tous les produits, services et conseils nécessaires à la bonne gestion de leurs finances personnelles”<sup>51</sup>. Nous jugeons que cette explication n'est pas suffisante pour faire comprendre la portée de la réingénierie. Il fallait donner des exemples concrets en terme de diminution de coûts ou de frais administratifs. Dans le même texte, Béland poursuit : “Vous conviendrez avec moi [...] qu'en 1997 il était devenu incongru d'avoir à signer sept formulaires pour devenir membre d'une caisse ou pour transférer ses affaires à une autre caisse...”. Cet exemple qu'il a donné fait ressortir une certaine lourdeur dans la gestion et un choix inapproprié qui ont caractérisé les caisses dans le passé. On s'imagine mal comment les caisses en ont arrivé là? Ça fait plus de deux ans que le projet de réingénierie est lancé, à ce jour, les représentants du Mouvement devraient être en mesure d'informer sommairement les membres des résultats déjà escomptés.

---

<sup>51</sup> Claude Béland, un programme chargé pour les 3 prochaines années, MA CAISSE, mars-avril; 97, p.4.

#### 4.2.5 L'amélioration des communications

L'élément essentiel qui ressort de la troisième partie de notre travail est la gestion stratégique. Au niveau stratégie, la faiblesse dans les moyens de communication a été soulignée et nous avons vu que ses forces résident dans le développement des moyens économiques. Les processus administratifs et opérationnels de la réingénierie offrent toutes les opportunités de mieux transmettre l'information et la formation; nous espérons que le réseau Desjardins saura l'exploiter au maximum. Dans l'économie de marché actuelle, le Mouvement Desjardins n'a pas le choix et doit suivre l'évolution du contexte technologique, économique, social et culturel; sans quoi il risque d'être menacé et dénué de ses forces par les grandes institutions financières. Cependant, la recherche des solutions pour survivre dans cette économie doit assurer l'intégrité du caractère coopératif, pour que le membre puisse s'apercevoir des avantages de sa caisse en particulier et du Mouvement Desjardins en général par rapport à une institution bancaire.

Dans cet ordre d'idées, nous pensons qu'il est très important d'améliorer les moyens de communications, pour assurer l'information adéquate aux membres et aux employés. À la lumière de ce que nous avons analysé, nous estimons que le Mouvement Desjardins a généralement pris du retard pour mettre régulièrement en pratique les programmes de formation et d'informations au personnel et aux membres. Doit-on alors souligner que ces programmes s'inscrivent dans l'un des principes coopératifs, qui est celui d'éduquer, de former et d'informer les membres, les employés et les dirigeants? En effet, le 5<sup>ème</sup> principe dit ceci : *“Éducation, formation et information : Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération”*<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Alliance Coopérative Internationale, les principes, Congrès de Manchester, 23 sept.95, p.1



## Conclusion

Les coopératives du 21ème siècle doivent chercher des méthodes d'organisations appropriées à leur environnement technique et adaptées à l'évolution du système social, économique et technologique sans tomber dans le piège du capitalisme. Dans une coopération les membres doivent savoir utiliser au maximum le pouvoir qu'ils possèdent afin de pouvoir récolter tous les fruits de la coopération. Bon nombre d'observateurs trouvent que les coopératives capables d'utiliser des instruments coopératifs variés peuvent avoir une influence solide sur le système socio-économique actuel. Le Mouvement Desjardins illustre bien cette influence, malgré un certain retard dans le domaine technologique.

L'émergence et le développement des organisations coopératives dans le système social et économiques actuels peuvent avoir lieu, si les principes et les règles de fonctionnement qui doivent guider celles-ci s'adaptent à la réalité et au contexte du système de marché actuel. Cela suppose que certains principes coopératifs doivent être constamment améliorés et régulièrement mis en application, et que de nouveaux procédés doivent être introduits. Cependant, les changements à apporter ne doivent pas faire disparaître l'authenticité coopérative.

Il convient de souligner que dans tout le processus de gestion du changement, particulièrement dans le changement technologique, l'on doit adopter des modèles simples et ouverts. Ce changement apporte inévitablement de nouvelles contraintes et opportunités dans l'organisation. L'analyse de besoins de changement, l'établissement des objectifs ainsi que la réalisation de ceux-ci doit tenir compte des facteurs internes et externes de l'organisation. Les actions, les méthodologies et les outils mis en oeuvre pour réaliser les changements engendrent certainement d'autres objectifs qu'il faut constamment surveiller. Ces objectifs ne doivent pas diluer ou faire perdre de vue les objectifs initialement fixés par l'organisation.



Dans cette exposé, nous avons examiné comment les changements technologiques dans le Mouvement Desjardins ont affecté son idéologie coopérative en général et les caisses en particulier, en se situant dans le passé, dans le présent et dans le futur. Nous avons constaté que le but principal visé dans tout le processus de changement technologique est l'efficacité et l'efficience pour la satisfaction des besoins du membre, tout en restant concurrentiel. Il a été question de souligner les raisons majeures qui sous-tendent ces changements ainsi que les principales innovations qui ont été faites au cours des années. Les différents impacts à l'interne font partie de notre étude et ont été analysés dans l'ensemble. Les nouvelles technologies font partie des moyens principaux utilisés dans la gestion stratégique du Mouvement Desjardins. Ces technologies apportent inévitablement des perturbations ou contraintes et des améliorations ou opportunités des pratiques habituelles de l'organisation. Il faut alors maîtriser la situation globale de l'organisation, l'évolution du contexte économique, social et culturel pour pouvoir appréhender les ruptures majeures induites par les choix technologiques.

Nous avons également examiné les éléments essentiels à tenir en compte dans la gestion stratégique de tout changement technologique. Les stratégies génériques et les méthodes d'anticipation font partie du diagnostic global pour comprendre les différentes dynamiques de l'évolution technologique. La formation, l'information et les autres ressources nécessaires dans la planification stratégique ont fait l'objet de notre analyse et restent des outils privilégiés pour la réussite du changement technologique. Le manque de développement des moyens de communications efficaces dans le Mouvement Desjardins contribue à désintéresser le membre à s'impliquer activement dans certaines activités de sa caisse. Le Mouvement Desjardins commence cependant à s'occuper de cette problématique, et les membres doivent se rappeler de leur engagement et de leur responsabilité partagée avec les dirigeants des caisses populaires pour assurer la rentabilité et la viabilité de leur coopérative. Les contraintes et opportunités du projet de réingénierie dans le Mouvement Desjardins sont à surveiller dans quelques années. Des changements majeurs peuvent surgir et marquer le cours de l'histoire technologique dans le réseau du Mouvement Desjardins.

Enfin, nous avons formulé nos suggestions sur la gestion du changement en général et nous avons apporté notre réflexion en fonction des éléments importants du changement technologique. Nous avons également fait une interprétation personnelle des enjeux technologiques qui nous semblent problématiques dans le contexte social, économique et technologique actuel. Nous sommes convaincus que le Mouvement Desjardins ne peut pas, dans le contexte actuel, rester les bras croisés sans faire face aux contraintes et aux opportunités occasionnées par l'évolution technologique, puisque cela nuirait à l'existence même de cette organisation. Par ailleurs nous croyons qu'il est très important d'épuiser tous les moyens possibles pouvant aider le Mouvement Desjardins à maintenir son caractère d'une organisation coopérative.

### Bibliographie

BASTIEN, Rock. "Analyse économique de la coopérative bi-fonctionnelle". Notes de cours, Économie de la Coopération. Automne 95 p. 82-102.

BEAUCHAMP, Michel et Madeleine CÔTÉ. *Valeurs coopératives et communication: l'apport de M. René Croteau, gestionnaire à divers paliers du Mouvement Desjardins*, coll. "Chaire de coopération Guy-Bernier", 26, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1991, 38 p.

BEAUDOIN, Pierre. *La gestion du changement*, Montréal, Éditions Libre expression, 1990, 222 p.

BELLEY, Michel. "La coopération en l'an 2000?", dans *coopératives et développement*, vol 22, no 2, 1990-1991, p. 69-83.

BONEU, F. et al. *Piloter le changement managérial*, Paris, Éditions Liaisons, 1992, 175 p.

BOUGIER, Jean-Marc et Serge VUILLOD. *Stratégies du changement dans l'entreprise*, Paris, Éditions Eyrolles, 1990, 214 p.

BROUSTAIL J. Et FRERY F. *Le management stratégique de l'innovation*, Paris, Éditions Dalloz, 1993, 230 p.

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DU QUÉBEC. Sommet sur l'Éducation coopérative, Synthèse, L'éducation coopérative: le moyen de réussir ensemble. Novembre 1993, 66 p.

DANEAU, Yvon. "Des caisses, des sociétés spécialisées, Une institution". *Forces*, Québec, Société d'éditions de la revue Forces, no 91, automne 1990, p. 44-49.

DENAULT, Bernard. Les relations États-coopératives. "La cohabitation paradoxale", coll. "Les cahiers de la coopération", Sherbrooke, Québec, 1989, p.119-131.

GAGNÉ, Jean-Pierre. "À la conquête des marchés internationaux". *Forces*, Québec, Société d'éditions de la revue Forces, no 91, automne 1990, p. 34-39.

GENEST, B.A. et T.H. NGUYEN. *Principes et techniques de la gestion de projets*, vol.2, Laval, Éditions Sigma Delta, 1992, 272 p.

GIGUÈRE, Pierre et Jean CARON. *La sécurité de l'épargne à la coopérative d'épargne et de crédit, Modélisation et étude de cas: Desjardins au Québec*, Lévis, Société de développement international Desjardins, 1993, 34 p.



GIRARD, Jacques. *En quoi la notion de "Besoin" est-elle compatible avec le concept de la coopération*, Essai (M.A) Université de Sherbrooke, 1993, 91 p.

HAMMER, Michael. *Beyond Reengineering, How the process-centered organization is changing our work and our lives*, New York, HarperBusiness, 1996, 285 p.

HARRINGTON, H. James. *La réingénierie des processus administratifs, le pouvoir de réinventer son organisation*, Montréal, les éditions Transcontinentales inc., 1994, 406 p.

JACOB, Guy. *Le reengineering, l'entreprise reconfigurée*, Paris, Éditions Hermès, 1994, 137 p.

JAUCH L, R. et W.F. GLUECK. *Management stratégique et politique générale*, McGraw-Hill, 1990, 465 p.

LAIDLAW, A.F. *Les coopératives en l'an 2000*, Moscou, ACI, 1980, 68 p.

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, *Document de réflexion, ensemble pour une force d'action*, 15ème Congrès du Mouvement des caisses Desjardins, 1991, 60 p.

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. *MA CAISSE*, volume 33, no 4 septembre-octobre 1996, 38 p.

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. *MA CAISSE*, volume 34, numéro 2, mars-avril 1997, p. 4.

La Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec. *MA CAISSE*, numéro hors série, octobre 1996, p 4-12.

LARUE DE TOURNEMINE, Régis. *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Paris, les Éditions d'organisation, 1991, 269 p.

LEVESQUE, Ghislain et Ginette SHEEHY. *Culture d'entreprise et informatisation chez Desjardins: un changement de paradigme*, coll. "Chaire de coopération Guy-Bernier", 20, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1989, 31 p.

LIVIAN, Y.F. *Comment mener une réorganisation*, Paris, Éditions Dunod, 1978, 256 p.

PEMARTIN, D. *Réussir le changement*, Éditions ESF, 1987, 142 p.

POULIN, Pierre. *Histoire du Mouvement Desjardins, Desjardins et la naissance des caisses populaires (1900-1920)*, Coll. "Desjardins", 1, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1990,

373 p.

ROY, Michel. "Les objectifs du Mouvement et les valeurs qui l'inspirent, un entretien avec Claude Béland, Président du Mouvement Desjardins". *Forces*, Québec, Société d'éditions de la revue Forces, no 91, automne 1990, p. 16-21.

SANDOVAL, V. *Les techniques du reengineering*, Paris, Editions Hermès, 1994, 149 p.

TREMBLAY, Gaétan et al. *Évolution des nouvelles technologies d'information: transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins, une problématique de recherche*, coll. "Chaire de coopération Guy-Bernier", 16, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1988, 35 p.

TREMBLAY, Gaétan et Michel BEAUCHAMP. *L'évolution des nouvelles technologies et les transformations de l'idéologie coopérative au sein du Mouvement Desjardins*, coll. "Chaire de coopération Guy-Bernier", 28, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1991, 98 p.

WATSON, Gregory H. *Business Systems Engineering, Managing breakthrough changes for productivity and profit*, John Wiley and Sons, Inc., 1994, 287 p.

### **Personnes Ressources**

Des entrevues ont été réalisées auprès des personnes ci-après:

Simon L'HEUREUX (Retraité): Il a occupé différentes fonctions au sein du Mouvement Desjardins dont la vice-présidence à la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec

Michel VACHON : Vice-Président du Centre financier Desjardins, Responsable du comité de support aux caisses dans le projet de réingénierie, Fédération des caisses populaires Desjardins de l' Estrie.

Yoland CHALIFOUX : Adjoint à la direction générale, Fédération des caisses populaires Desjardins de l' Estrie

Louise SANSOUCIS : Ex-Directrice du service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins Sainte-Jeanne d'Arc, Sherbrooke.

André Denis : Directeur du service conseil aux particuliers, Caisse populaire Desjardins Sainte-Jeanne d'Arc, Sherbrooke.

Johanne ROCK : Directrice générale, Caisse populaire Desjardins d'East Angus

Louis Cloutier : Agent Administratif, Caisse populaire Desjardins d'East Angus

### **Liste des tableaux et graphique**

Tableau 1 : Représentativité des membres (p.19)

Tableau 2 : Exemple comparatif des frais associés aux cartes de crédit (p.22)

Tableau 3 : La chaîne de valeurs pour le client (p.25)

Tableau 4 : La chaîne de valeurs modifiée pour le membre (p.26)

Graphique 1: Cycle de vie d'une technologie (p.41)

Tableau 5: Expansion (p.49)

Tableau 6: Stabilité (p.50)

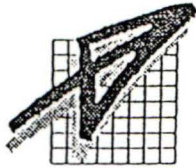
Tableau 7: Retrait (p.51)

Tableau 8 : Combinaison (p.51)

### **Annexes**

1. Les principes de la coopération
2. Organigramme du Mouvement Desjardins
3. Organigramme d'une coopérative d'épargne et de crédit à trois niveaux
4. Les critères comparatifs les plus significatifs dans une analyse technologique
5. Les critères d'identification de la phase de maturité
6. La roue de la chance de Harrington





LA COOPÉRATIVE DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL DE MONTRÉAL

Alliance Coopérative  
Internationale

## DÉCLARATION SUR L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE

(Approuvée par l'Assemblée générale de l'ACI suite au Congrès de Manchester - 23 septembre 1995)

## DÉFINITION

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

## LES VALEURS

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

## LES PRINCIPES

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

*1<sup>er</sup> principe***Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

*4<sup>e</sup> principe***Autonomie et indépendance**

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans les conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

*2<sup>e</sup> principe***Pouvoir démocratique exercé par les membres**

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

*5<sup>e</sup> principe***Éducation, formation et information**

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

*3<sup>e</sup> principe***Participation économique des membres**

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

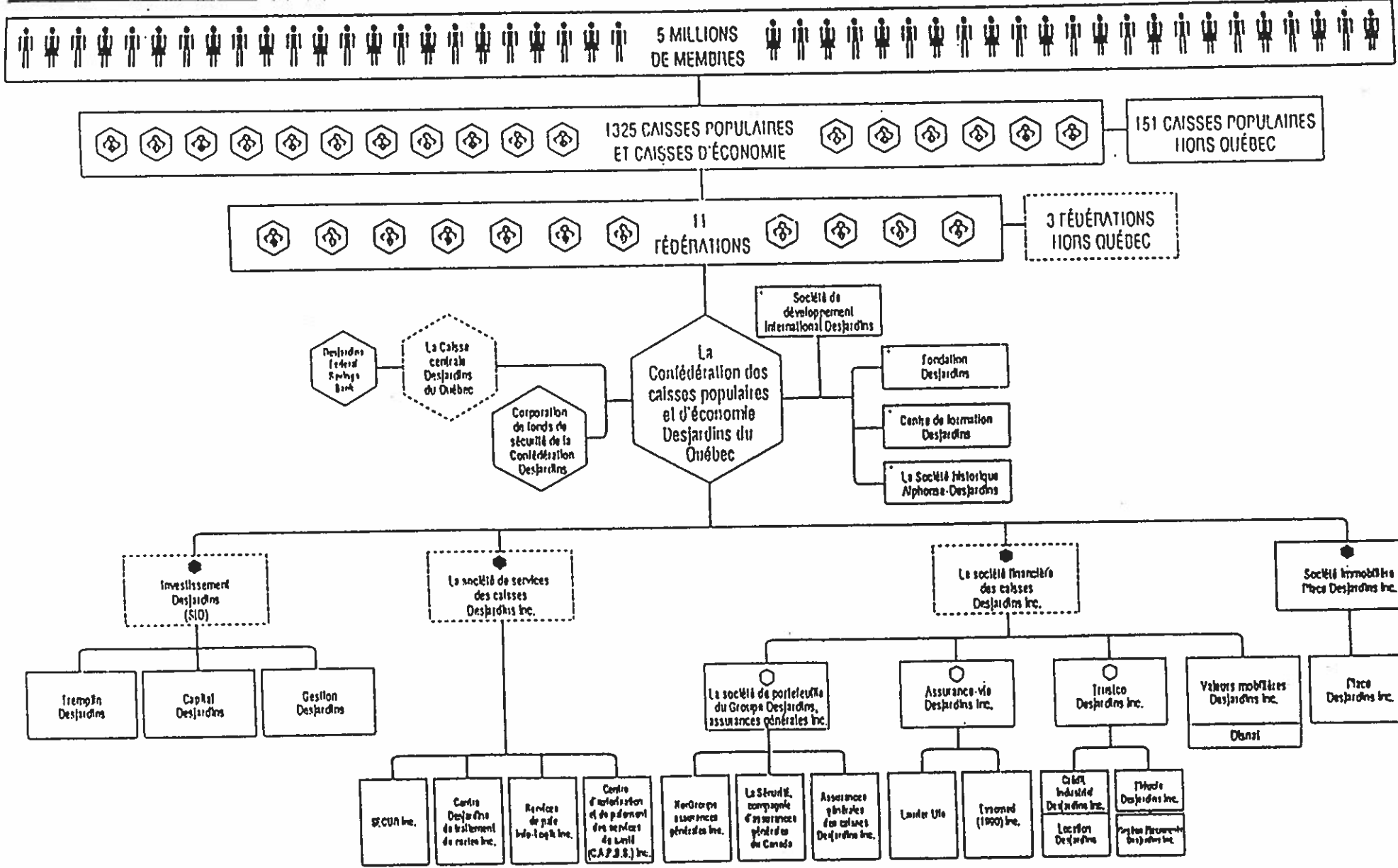
*6<sup>e</sup> principe***Coopération entre les coopératives**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

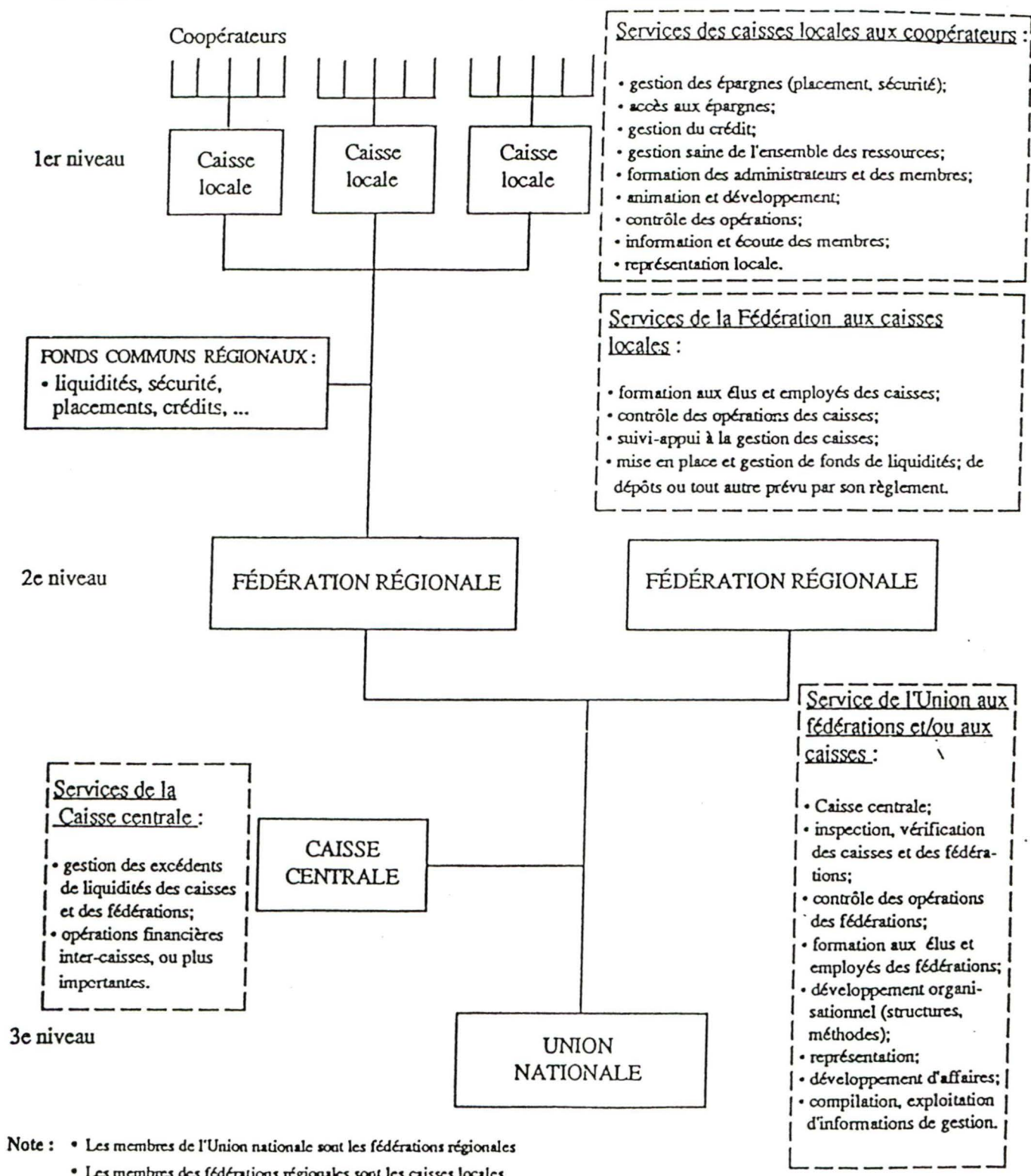
*7<sup>e</sup> principe***Engagement envers la communauté**

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

# LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS



**ORGANIGRAMME D'UNE COOPÉRATIVE À TROIS NIVEAUX :  
SERVICES FOURNIS À CHAQUE NIVEAU**





#### Annexe 4

##### Les critères comparatifs les plus significatifs dans une analyse technologique

|                               |                                    |   |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
| Fonction satisfaite           | identique                          | différent                               |
| Critères d'achat              | identiques                         | différents                              |
| Clientèle                     | identique                          | différente                              |
| Distribution                  | même réseau                        | différent                               |
| Technologie                   | même technologie                   | technologie différente                  |
| Concurrence                   | même concurrents                   | concurrents différents                  |
| Marché géographique pertinent | même marché géographique pertinent | marché géographique pertinent différent |
| Structure des coûts           | coûts partagés prépondérants       | coûts spécifiques prépondérants         |
| Compétences clefs             | mêmes compétences                  | compétences différentes                 |
| Degré de synergie             | synergie forte                     | faible synergie                         |
| Conclusion                    | même                               | différente                              |

## Annexe 5

### Les critères d'identification de la phase de maturité

| <b>Phases/critères</b>                                | <b>Démarrage</b>             | <b>Croissance</b>         | <b>Maturité</b>      | <b>Déclin</b>  |
|---|------------------------------|---------------------------|----------------------|----------------|
| Taux de croissance                                    | moyen                        | élevé                     | faible et stable     | nul ou négatif |
| Potentiel de croissance                               | à priori important           | important                 | faible               | nul            |
| Nombre de concurrents                                 | variable                     | important                 | faible               | faible         |
| Structure et stabilité des positions concurrentielles | nombreuses entrée et sortie  | concentration progressive | concentration stable | oligopole      |
| Technologie   | très évolutive et mal connue | évolutive                 | connue et stable     | très stable    |
| Accès au domaine d'activité                           | facile                       | possible                  | très difficile       | inintéressant  |

## Annexe 6

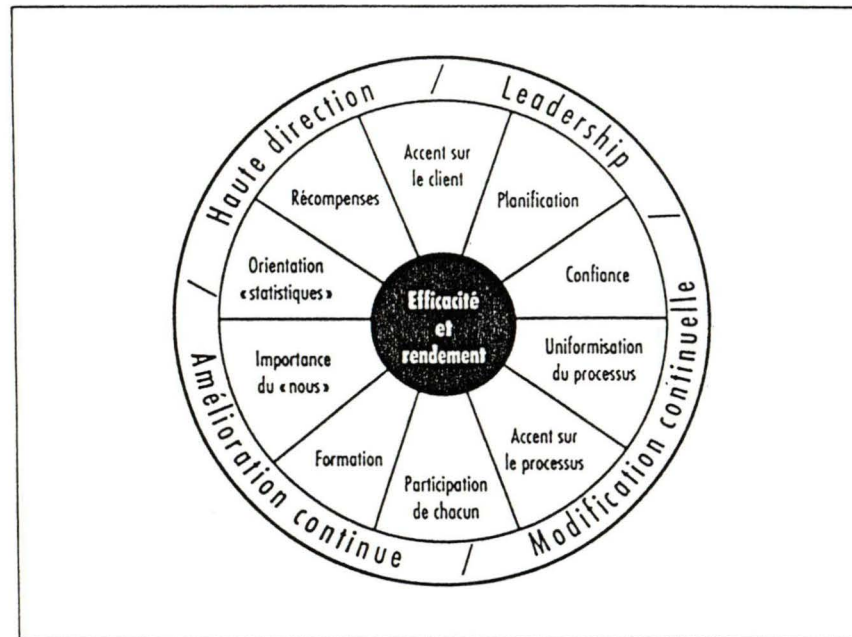


Figure 10.1 La roue de la chance de Harrington